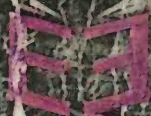


GEERT HOFSTEDE



MANAGEMENTUL STRUCTURILOR MULTICULTURALE

SOFTWARE-UL GÂNDIRII



EDITURA ECONOMICĂ

III 245.075

245.075

WILLIAMS CENTRAL
UNIVERSITY LIBRARY
M 245.075

Geert Hofstede

Managementul structurilor multiculturale

• *Software-ul gândirii* •

Coordonarea științifică a colecției
Prof. univ. dr. Ovidiu Nicolescu

Redactor: **Dinu Marin**

Revizia științifică: **Armenia Androniceanu**

Coperta: **Elena Pop**

legere text: **Adriana Mințoiu, Olga Machin**

izire text: **Gabriela Ochiană**

hnoredactare

puterizată: **Ovidiu Marinescu**

22828

Geert Hofstede

Managementul structurilor multiculturale

• *Software-ul gândirii* •

Traducere de
Gabriela Ochiană



272150
B.C.U. - IASI



Editura Economică

Cultures and Organizations

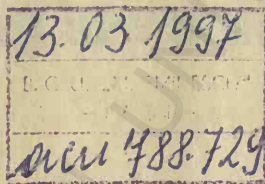
Software of the mind

Geert Hofstede

Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC)

University of Limburg at Maastricht
The Netherlands

Published by
Mc Graw-Hill Book Company Europe
London 1991



© Copyright Editura Economică, 1996,
pentru prezenta versiune românească

ISBN 973-9198-01-5

CARTE TRADUSĂ ÎN 16 LIMBI

În loc de Cuvânt înainte:

I. CINE ARE NEVOIE DE ACEASTĂ CARTE?

Am înlocuit tradiționala prefată, pe care coordonatorul unei colecții o introduce la începutul fiecărei cărți, pentru că mi s-a părut esențial a face cunoscute rațiunile pentru care am selectat acest volum pentru cititorii noștri, înaintea altor cărți și autori mai frecvent citați în România.

Le rezumăm pentru principalele categorii de adresanți ai volumului:

STUDENȚI, indiferent de domeniu, deoarece:

- oferă o altă percepție asupra propriei persoane și asupra evoluției mediului în care își desfășoară activitatea
- accelerează maturizarea în gândire și acțiune, conferind un avantaj competitiv în raport cu alte persoane
- ușurează integrarea la locul de muncă după terminarea studiilor universitare
- determină o amplificare substanțială a capacității de a aplica și valorifica cunoștințele specifice profesiei, după absolvirea facultății
- facilitează adoptarea unor decizii și conduite generatoare de succes în profesie, familie și societate
- amplifică priceperea de a începe, derula și finaliza cu succes, relații familiale și profesionale, cu persoane din alte țări

MANAGERI, din oricare tip de organizație, pentru că:

- contribuie la înțelegerea complexelor mecanisme psihologice, sociologice și manageriale, care condiționează funcționarea eficientă a oricărei organizații – societate comercială, regie autonomă, școală, spital, primărie sau guvern
- potentează capacitatea de a fundamenta și adopta decizii raționale
- amplifică influența reală asupra personalului subordonat, sporindu-i substanțial prestigiul și eficacitatea acțiunilor de realizat
- crește șansele de a-și menține o perioadă mai îndelungată poziția de conducător în cadrul organizației

- dezvoltă capacitatea de a începe, derula și finaliza acțiuni pe plan internațional: export, import, cumpărări de licențe, societăți mixte ș.a.

SPECIALIȘTI DE FIRMĂ, inginer, economist, jurist sau informatician, întrucât:

- contribuie la înțelegerea specificului poziției sale în cadrul societății comerciale sau regiei autonome, în perioada de tranziție
- amplifică capacitatea de a colabora eficient cu șefii, colegii și subordonații
- determină o creștere a eficacității acțiunilor pe care le realizează în cadrul firmei ca urmare a perfecționării abilității de a trata cu ceilalți salariați

PROFESORI, indiferent de nivelul organizației (universitate, liceu, școala primară ș.a.), deoarece:

- generează o percepere net superioară a naturii umane în general și a tinerilor în special, în contextul trecerii la economia de piață și a realizării unei societăți democratice în România
- sporește capacitatea de a înțelege și de a fi înțeles de către tinerii participanți la procesul de învățământ
- potențează cunoștințele lor de specialitate, sporindu-le valențele formative și aplicative în procesele educaționale
- determină o amplificare a prestigiului și audienței în rândul elevilor și studenților pe care îi instruește

CERCETĂTORI, din toate domeniile în care finalizarea rezultatelor depinde predominant de factorul uman, pentru că:

- facilitează sesizarea condiționării rezultatelor finale de luarea în considerare a specificului resurselor umane implicate pe traiectul cercetare-dezvoltare-produție-comercializare
- dezvoltă capacitatea de a lua în considerare multiplele influențe pe care factorul uman le are asupra concretizării rezultatelor cercetării în produse și servicii vandabile
- amplifică disponibilitățile reale pentru cooperare științifică și pragmatică internațională
- accelerează transferul internațional de cunoștințe și know-how în domeniul de activitate implicat

POLITICIENI, fără deosebire de partid și nivel de derulare a activității, întrucât:

- contribuie substanțial la înțelegerea naturii umane și a principalelor condiționări care determină caracteristicile și modalitățile de reacție politică, economică și socială
- facilitează derularea de contacte eficiente cu alegătorii, colegii, aliații și opozanții politici
- determină sporirea capacității de a înțelege complexe și controversatele evoluții din societatea românească

- crește capacitatea de a participa cu succes la acțiunile cu caracter internațional

II. CE ESTE ORIGINAL ÎN ACEASTĂ CARTE?

OBIECTIVUL URMĂRIT: să ajute oamenii ca individualități, componente ai unei organizații și cetățeni ai unei țări să ia în considerare diferențele în gândire, simțăminte și acțiune dintre ei. Cu toate că diferențele dintre oameni sunt imense există o structură a acestei varietăți ce poate servi ca bază pentru înțelegere și conlucrare reciprocă în familie, școală, loc de muncă, societate, pe plan internațional.

NOUATEA TRATĂRII PROBLEMATICII: „CULTURA” reprezintă fundamentul gândirii, simțămintelor și acțiunilor individuale, organizaționale și naționale. „CULTURA” este abordată ca o programare mentală colectivă prin care membrii unui grup se deosebesc de componenții altui grup.

Se delimitează 5 dimensiuni pereche principale ale „culturii”, ca bază a deciziilor și acțiunilor individuale și de grup:

- DISTANȚA FAȚĂ DE PUTERE MARE/MICĂ
- INDIVIDUALISM/COLECTIVISM
- FEMINITATE/MASCULINITATE
- NIVELUL RIDICAT/SCĂZUT DE EVITARE A INCERTITUDINII
- ABORDARE PE TERMEN SCURT/LUNG

ASPECTE abordate multidimensional:

1. transferul internațional de know-how managerial
2. organizarea matricială
3. negocierile internaționale
4. erori, ritualuri și simboluri în management
5. masculinitate și feminitate în școală
6. evitarea incertitudinii la locul de muncă
7. șocul cultural individual și organizațional
8. învățăminte organizaționale pentru manageri
9. modele organizatorice și manageriale
10. conflictul intercultural individual, organizațional și național
11. limbajul și umorul în management
12. cultura organizațională

6. evitarea incertitudinii la locul de muncă
7. șocul cultural individual și organizațional
8. învățăminte organizaționale pentru manageri
9. modele organizatorice și manageriale
10. conflictul intercultural individual, organizațional și național
11. limbajul și umorul în management
12. cultura organizațională
13. convergențe și devergențe culturale
14. managementul prin obiective
15. motivarea individuală și participativă
16. birocrație și management
17. strategia individuală și de firmă
18. centralizare și descentralizare individuală
19. diferențele dintre culturile organizaționale și naționale
20. armonie umană și umanizarea muncii
21. concurența umană și concurența economică

Cuprins

Prefață.....	13
Un ghid pentru această carte.....	15
Partea I: INTRODUCERE.....	17
Nivele de cultură.....	19
Raționamente diferite dar probleme comune.....	19
✕ Cultura ca programare mentală.....	20
Relativism cultural.....	23
✕ Simboluri, eroi, ritualuri și valori.....	23
✕ Niveluri de cultură.....	26
Diferențe culturale naționale.....	27
Dimensiuni ale culturilor naționale.....	29
✓ Diferențele culturale în funcție de regiune, religie, sex, generație și clasă socială.....	32
Culturile organizațiilor.....	34
Note.....	35
Partea a II-a: CULTURI NAȚIONALE.....	37
✕ Mai egali decât alții.....	39
Inegalitatea în societate.....	39
Măsurarea gradului de inegalitate în societate: indicele distanței față de putere.....	40
✕ Definirea distanței față de putere.....	43
Diferențele de distanță față de putere în interiorul țărilor: clasa socială, nivelul de educație și ocupația.....	45
Mărimi asociate cu distanța față de putere: folosirea corelațiilor.....	47
Diferența dintre țări referitoare la distanța față de putere: caracteristici de bază în familie.....	49
Distanța față de putere în școală.....	50
- Distanța față de putere la locul de muncă.....	52

Distanța față de putere și statul.....	55
Distanța față de putere și ideile	57
Originile diferențelor de distanță față de putere.....	60
Viitorul diferențelor de distanță față de putere	63
Note.....	65
Eu, noi și ei.....	67
Individul și colectivul în societate	68
Măsurarea gradului de individualism în societate	69
Colectivismul vis-a-vis de distanța față de putere	71
Individualism și colectivism în funcție de ocupații	75
Individualism și colectivism în familie.....	76
Individualism și colectivism la școală	80
Individualism și colectivism la locul de muncă.....	82
Individualismul, colectivismul și statul.....	87
Individualismul, colectivismul și ideile.....	90
Originile diferențelor dintre colectivism și individualism.....	93
Viitorul colectivismului și individualismului.....	96
Note.....	97
El, ea, el și ea	99
Aroganța în raport cu modestia.....	99
Sexele și rolurile sexelor	100
Masculinitate – feminitate ca o dimensiune a culturii sociale	101
Caracteristici culturale în funcție de sexe.....	105
Masculinitatea și feminitatea în raport cu ocupația.....	106
Masculinitatea și feminitatea în familie.....	107
Masculinitatea și feminitatea la școală.....	110
Masculinitate și feminitate la locul de muncă.....	112
Masculinitatea, feminitatea și statul	118
Masculinitatea, feminitatea și ideile	122
Originile diferențelor masculinitate-feminitate.....	125
Viitorul diferențelor în masculinitate și feminitate.....	127
Note.....	129
Ce este diferit este periculos.....	131
Evitarea incertitudinii.....	131
Măsurarea (in)toleranței ambiguității în societate: indicele de evitare a incertitudinii	133
Evitarea incertitudinii și anxietatea	136
Evitare incertitudinii nu este același lucru cu evitarea riscului.....	138
Evitarea incertitudinii în raport cu profesia, sexul și vârsta.....	139
Evitarea incertitudinii în familie.....	140
Evitarea incertitudinii la școală	142
Evitarea incertitudinii la locul de muncă.....	143

Evitarea incertitudinii, masculinitatea și motivația.....	146
Evitarea incertitudinii și statul.....	150
Evitarea incertitudinii, religia și ideile.....	154
Originile diferențelor în evitarea incertitudinii.....	159
Viitorul diferențelor în evitarea incertitudinii.....	160
Note.....	162
Piramide, mașini, piețe și familii	165
Modele implicite ale organizațiilor	166
Neconcordanțe între modelele organizaționale	169
Profesorii de management sunt oameni.....	172
Cultura și structura organizatorică în viziunea Mintzberg.....	176
Distanța față de putere, evitarea incertitudinii și motivația.....	179
Cultura sistemelor de evaluare	181
Note.....	185
Virtutea în raport cu Adevărul.....	187
Prejudecăți culturale în gândirea cercetătorilor.....	188
Crearea unei abordări neoccidentale (orientale): o examinare a valorilor chineze.....	189
Dinamismul confucianist ca a cincea dimensiune.....	192
Confucius și creșterea economică	194
Gândiri occidentale și gândiri orientale	198
Note:	202
Partea a III-a: CULTURI ORGANIZAȚIONALE.....	203
De la manie la instrument managerial	205
Moda culturii organizaționale	207
Diferențe dintre culturile organizaționale și naționale.....	209
Un studiu calitativ-cantitativ al culturilor organizaționale: proiectul IRIC...211	
Rezultatele analizelor profunde pe bază de interviuri: cazul SAS.....	214
Rezultatele studiului: șase dimensiuni ale culturilor organizaționale	216
Culturile economice și sfera avantajelor competitive în materie de cultură.....	221
Cultura organizațională și alte caracteristici organizaționale	223
Sensul și nonsensul culturilor organizaționale.....	226
Managementul (cu ajutorul) culturii organizaționale.....	229
Note:	233
Partea a IV-a IMPLICAȚII	235
Contrapuneri interculturale.....	237
Contrapuneri interculturale intenționate și neintenționate	238
Șocul culturii și integrarea.....	239
Etnocentrismul și xenofilia	241
Contrapunerile de grup: auto- și heterostereotipurile	242

Limbajul și umorul	242
Contrapuneri interculturale în turism	245
Contrapuneri interculturale în școli	246
Contrapuneri interculturale în cooperarea pentru dezvoltare	248
Contrapuneri interculturale între țările gazdă și imigranți	252
Contrapuneri interculturale în cadrul negocierilor internaționale	255
Contrapuneri interculturale în organizațiile economice internaționale	256
Coordonarea corporațiilor multinaționale: structura trebuie să continue cultura	260
Învățarea comunicării interculturale	261
Note	265
Supraviețuirea într-o lume multiculturală	267
Mesajul acestei cărți	267
Problema moralei	269
Convergența și divergența culturală	270
Educația ce vizează înțelegerea interculturală: sugestii pentru părinți	270
Abordarea diferențelor culturale: sugestii pentru manageri	271
Amplificarea înțelegerii multiculturale: sugestii pentru mass media	272
Sfidările globale „cer” pentru cooperarea interculturală	273
Reflecții asupra evoluțiilor politice	275
Note	278
Anexă: Interpretarea programelor mentale	279
Natura controversată a cercetării în domeniul diferențelor de cultură națională	279
Surse de date valabile privind cultura națională	281
Filialele IBM ca sursă de date interculturale	283
Afirmațiile referitoare la cultură nu sunt afirmații referitoare la indivizi: un avertisment împotriva stereotipiei	285
Un succint comentariu pentru aceia care intenționează să copieze	286
Concluzii	290
Note:	291
Glosar	293
Bibliografie	297

Prefață

În perioada anilor 1960 am devenit, ocazional, interesat de diferențele culturale și am avut acces la un bogat material documentar care mi-a permis să le studiez. Acest lucru s-a concretizat în publicarea în anul 1980 a unei cărți cu acest subiect, „**Consecințele Culturii**” (Culture’s Consequences). Această carte a fost scrisă pentru un public erudit; a trebuit să fie așa, deoarece ea s-a referit la valabilitatea universală a teoriilor stabilite în psihologie, sociologia organizației și teoria managerială: a trebuit să demonstrez astfel pe bază de raționament, informații primare și analize statistice, concluziile formulate.

„**Consecințele Culturii**” este o carte apărută la un moment când interesul pentru diferențele culturale, atât între națiuni cât și între organizații, a crescut rapid și exista o lipsă acută de informație empirică asupra subiectului. În privința diferențelor dintre națiuni, în prima ediție această informație a fost redată poate într-o măsură prea mare ca pentru o primă etapă, iar mulți cititori au preluat în mod evident doar părți ale mesajului. Astfel, de exemplu, un mare număr de cititori au făcut referiri la carte pretinzând că eu am studiat valorile managerilor de la IBM (sau „Hermes”). Datele folosite de mine au fost de la **salariații** firmei IBM și astfel, așa cum se specifică chiar în carte, ceea ce reprezintă o diferență apreciabilă.

Subiectul diferențelor culturale este desigur nu numai și nici chiar de prim interes pentru specialiștii în științe sociale sau pentru studenții în business internațional. Acesta privește pe orice om care întâlnește indivizi din afara cercului său apropiat, ceea ce în lumea modernă i se poate întâmpla oricui. Această carte realizează ceea ce ar fi trebuit făcut anterior: se adresează oricărui cititor interesat. Evitând limbajul științific social strict profesional atunci când este posibil și explicându-l atunci când este necesar. În acest scop este anexată o listă de noțiuni explicative.

Reformularea mesajului cărții „Consecințele Culturii” după 10 ani de la apariție a făcut posibil să se includă rezultatele cele mai recente ale cercetării, atât personale cât și ale altor specialiști, inclusiv cercetarea asupra diferențelor în culturile organizaționale. Începând cu 1980 s-au publicat studii importante referitoare la diferențele culturale. Partea a doua a lucrării se bazează aproape integral pe material nou. Sunt profund îndatorat lui Michael Bond din Hong Kong și Michael Hope din Chapel Hill NC, SUA, care prin lucrările lor mi-au stimulat modul de gândire în mod fundamental. Mulțumesc colaboratorilor proiectului de cercetare IRIC asupra culturilor organizațiilor din Danemarca și Olanda, în special lui Denise Ohayv din Copenhaga și Geert Sanders și Bram Neuijen din Groningen. Spiritul inventiv al lui Bob Waisfisz, consultant managerial la Haga, a fost o sursă permanentă de inspirație: el mi-a permis să răspândesc bogata sa experiență în scopul instruirii culturale a oamenilor orientați spre practică; de asemenea, a făcut comentarii asupra versiunii în manuscris a cărții. M-au ajutat mult John W. Bing, René Olie, Louise Pannenburg-Stutterheim, Hein Schreuder și Gert Van de Paal prin citirea și comentarea versiunilor în manuscris ale cărții.

Spre deosebire de celelalte versiuni nu există secretare căroră să le aduc mulțumiri pentru modul conștiincios de dactilografiere. Am realizat manuscrisul pe un computer personal, lăsând secretarelor alte îndatoriri mai importante. Atât autorul cât și secretarele apreciază noua tehnologie și chiar mă suspectez că aceasta îmi sporește creativitatea.

În domeniul bibliografiei, discuțiilor și criticilor constructive, în perioada în care a fost concepută cartea, au contribuit și membrii clanului Hofstede: Maaïke, Josephie, Gert-Jan, Rokus, Bart și Gideon. Urmare a discuțiilor pe marginea acestui subiect, ei au devenit toți niște profesioniști în diferite domenii proprii. Interesul nostru comun asupra diferențelor culturale a rămas și a fost din nou o sursă de susținere atât din punct de vedere intelectual cât și la nivel emoțional. Tuturor le mulțumesc cu dragoste și recunoștință.

Cartea este dedicată nepoților Liesbeth și Bregje Hofstede și celorlalți care se mai pot naște. Lumea pe care o transmitem generației lor este plină de contraste între diferite concepții programate. Acum cartea nu va fi pe placul lui Liesbeth și Bregje pentru că nu are ilustrații. Regret acest lucru dar sper că această carte va contribui la înțelegerea mutuală în lumea culturală de mâine, lume care este a lor.

GEERT HOFSTEDE
Maastricht/Velp, Olanda

Un ghid pentru această carte

Această carte cuprinde patru părți. Partea I asigură fundamentul înțelegerii adecvate a întregii cărți prin explicarea a ceea ce înseamnă „cultură” și conține un vocabular sintetic cu termenii principali care se vor folosi în continuare.

Partea a II-a, de departe cea mai cuprinzătoare, constă în capitolele de la 2 la 7 și tratează diferențele între culturi la **nivel național**. Capitolele de la 2 la 5 descriu cele patru dimensiuni descoperite empiric prin cercetări în peste 50 de țări: acestea sunt distanța față de putere, colectivism în raport cu individualism, feminitate în raport cu masculinitate, evitarea incertitudinii. Fiecare dintre aceste capitole este alcătuit în același mod: se descrie dimensiunea, se arată punctajele din diferite țări și se discută consecințele dimensiunii pentru viața de familie, școală, loc de muncă, organizații, stat și dezvoltarea ideilor. În mod speculativ se fac afirmații asupra originii și a viitorului posibil al diferențelor pentru fiecare dimensiune. Diferențele în raport cu sexul, generația și clasa socială sunt introduse ori de câte ori acestea sunt relevante.

Capitolul 6 cercetează consecințele diferențelor culturale naționale în modul în care populația unei țări se organizează singură, combinând dimensiunile descrise în cele patru capitole anterioare. Acest capitol indică faptul că practicile și teoriile organizațiilor sunt dependente cultural.

Capitolul 7 introduce a cincea dimensiune la nivel de națiuni: orientarea pe termen lung în raport cu orientarea pe termen scurt. Sunt cercetate, de asemenea, implicațiile faptului că această dimensiune poate fi detectată numai cu un chestionar proiectat de chinezi; se evidențiază diferențe majore între modul de gândire oriental și occidental referitor la importanța „virtuții” față de „adevăr”.

Partea a III-a tratează diferențele în culturile organizațiilor și constă dintr-un singur capitol: Capitolul 8. Acest capitol descrie noile cunoștințe dobândite în proiectul de

cercetare al IRIC în cele 20 de unități ale organizațiilor în Danemarca și Olanda, desfășurat în perioada 1985-1987. Acestea completează diferențele culturale naționale prezentate în capitolele precedente.

Partea a IV-a tratează **consecințele practice** ale diferențelor culturale și similitudinile descrise mai departe. Capitolul 9 prezintă ce se întâmplă când se întâlnesc oameni de culturi diferite. El tratează fenomene cum ar fi șocul cultural, etnocentrismul, stereotipismul, diferențele de limbă și de umor. El se referă la manifestări culturale în turism, școli, cooperare de dezvoltare, negocieri internaționale, întreprinderi mixte. Se discută cum se pot dezvolta abilități de comunicare interculturală. Capitolul 10 rezumă mesajul cărții și îl traduce în sugestii pentru părinți, manageri și mass media. De asemenea, capitolul prezintă considerații asupra evoluțiilor politice în anii următori pe baza proceselor culturale.

Specialiștii se pot opri aici cu lectura cărții. Secțiunea finală, intitulată Descifrarea Programelor Mentale, este dedicată în principal colegilor cercetători și este adăugată ca o anexă. În această secțiune se descrie cum să se obțină informație demnă de încredere asupra diferențelor culturale. De asemenea, se referă la controversele din științele sociale asupra subiectului culturii și explică opțiunile metodologice care au stat la baza modului de abordare. Specialiștii, totuși, pot beneficia și de dicționarul care urmează după anexă, în care termenii științifici folosiți în carte sunt tabelați, fiecare cu o scurtă explicație. În final există o listă bibliografică.

Partea I

INTRODUCERE

Nivele de cultură

Al 11-lea jurat: (ridicându-se) „Îmi cer scuze, în discuție...”

Al 10-lea jurat: (întrerupând și imitând) „Îmi cer scuze. De ce ești așa de politicoș, fir-ar-să fie?”

Al 11-lea jurat: (privind țință spre al 10-lea jurat) „Pentru același motiv pentru care tu nu ești. Este modul în care am fost educat.”

(Din Reginald Rose, *Doisprezece oameni furioși*)

„*Doisprezece oameni furioși*” este o piesă americană de teatru care a devenit un film celebru avându-l în distribuție pe Henry Fonda. Piesa a fost scrisă în 1955. Scena se petrece în camera juraților unui tribunal new-yorkez. 12 membri ai juriului, care nu s-au mai întâlnit niciodată până atunci, trebuie să decidă unanim asupra vinovăției sau inocenței unui băiat dintr-o zonă de mahala, acuzat de crimă. Citatul de mai sus este din finalul actului doi, când emoțiile au atins punctul culminant. Este o confruntare între al 10-lea jurat, un proprietar de garaj, și al 11-lea jurat, un ceasornicar, născut european, probabil austriac. Al 10-lea jurat este iritat de manierele excesiv de politicoase ale celui alt bărbat. Dar ceasornicarul nu se poate comporta altfel. După mulți ani în această nouă țară adoptivă el se poartă încă în modul în care a fost crescut. El poartă cu sine un comportament de neuitat.

Raționamente diferite dar probleme comune

Lumea este plină de confruntări între oameni, grupuri și națiuni care gândesc, simt și acționează în mod diferit. În același timp acești oameni, grupuri și națiuni, exact ca cei 12 oameni furioși, sunt expuși unor probleme comune care cer cooperare pentru a fi soluționate. Evoluțiile ecologice, economice, militare, igienice și meteorologice nu se opresc la limite naționale sau regionale. Pentru a face față amenințării războiului nuclear, ploilor acide, poluării oceanelor, nimicirii animalelor, SIDA, sau unei recesiuni mondiale este necesară cooperarea liderilor de opinie din multe țări. Aceștia, la rândul lor, au nevoie de grupuri largi de adepți susținători în scopul introducerii deciziilor luate. Înțelegerea diferențelor în modurile în care acești lideri și adepții lor gândesc, simt și acționează este o condiție a introducerii soluțiilor mondiale funcționale. Problemele de cooperare economică

tehnologică, medicală sau biologică au fost mult prea adesea considerate ca pur și simplu tehnice. Una din cauzele datorită căreia aceste soluții nu dau rezultate sau nu pot fi introduse este aceea că diferențele în modul de gândire al partenerilor au fost neglijate. Înțelegerea acestor diferențe este în cele din urmă la fel de importantă ca înțelegerea factorilor tehnici.

Obiectivul acestei cărți este acela de a ajuta în tratarea diferențelor în gândire, simțire și acțiune ale oamenilor de pe tot globul. Se va demonstra că deși varietatea în gândirea oamenilor este enormă, există o structură în această varietate care poate servi ca bază a înțelegerii mutuale.

Cultura ca programare mentală

Fiecare individ este purtătorul unor modele de gândire, simțire și manifestări potențiale dobândite de-a lungul vieții sale. Multe dintre acestea au fost deprinse în copilărie deoarece la acel moment un individ este cel mai capabil să învețe și să asimileze. Pe măsură ce unele deprinderi de gândire, simțire sau manifestări au fost întipărite în mintea unei persoane, ea trebuie să renunțe la acestea înainte de a fi capabilă să învețe ceva diferit și această renunțare este mai grea decât învățatul lor inițial.

Folosind analogia modului în care sunt programate computerele, această carte va numi aceste moduri de gândire, simțire sau acțiune **programe mentale** sau, ca în subtitlu, „software-ul minții”. Aceasta nu înseamnă, desigur, că oamenii sunt programați ca și calculatoarele. Comportarea unui individ este predeterminată numai parțial de programele lui mentale: el are o abilitate nativă de a devia de la ele și de a reacționa în moduri care sunt noi, creative, distructive sau neașteptate. Prin „software-ul minții” în această carte se desemnează reacțiile probabile și de înțeles, în condițiile unor antecedente cunoscute.

Sursele unor programe mentale individuale provin din mediile sociale în care cineva a crescut și a câștigat experiență de viață. Programarea începe în sânul familiei; ea continuă în anturaj, la școală, în grupurile de tineri, la locul de muncă și în comunitatea de viață. Ceasornicarul european din citatul de la începutul acestui capitol provenea dintr-o țară și o clasă socială în care comportamentul politic este încă prețuit la momentul actual. Mulți dintre oamenii mediului în care s-a format ar fi reacționat ca el. Proprietarul american de garaj, care s-a ridicat singur din mahala, a primit un mod de programare mentală sensibil diferit. Programele mentale variază tot atât de mult ca și mediile sociale în care ele sunt dobândite.

Un termen obișnuit pentru un asemenea software mental este **cultura**. Acest cuvânt are câteva înțelesuri, derivate toate din sursa sa latină, care se referă la cultivarea solului. În majoritatea limbilor occidentale „cultura” înseamnă în general

„civilizație” sau „rafinament al minții” și în particular rezultatele acestui rafinament, ca educația, arta și literatura. Aceasta este „cultura în sens restrâns”; uneori eu o numesc „cultură primară”. Cultura ca software mental, totuși, corespunde unei mult mai largi utilizări a cuvântului care este comun antropologilor sociali: aceasta este „cultura secundară” și acesta este accepțiunea în care se va utiliza în această carte.)

Antropologia socială (sau culturală) este știința societăților umane, în particular (deși nu numai), a celor tradiționale sau „primitive”. În antropologia socială, „cultura” este un termen pentru toate acele tipare de gândire, simțire și acțiune la care ne-am referit în paragrafele anterioare. În „cultura secundară” sunt incluse nu numai acele activități presupuse că rafinează mintea dar și elementele curente din viață: salutul, mâncatul, ascunderea sau nu a sentimentelor, menținerea unei anumite distanțe fizice față de alții, dragostea sau menținerea igienei corporale. Politicienii și jurnaliștii confundă uneori cultura secundară cu cultura primară fără a fi conștienți de acest lucru: problemele de adaptare a imigranților în noile țări sunt discutate în termeni de promovare a grupelor de dans folk. Dar cultura secundară tratează mult mai multe procese umane fundamentale decât cultura primară, ea tratează aspectele care rănesc oamenii.

Cultura (secundară) este întotdeauna un fenomen colectiv deoarece este în cele din urmă acceptată cel puțin parțial de oameni care trăiesc sau au trăit în același mediu social, unde a fost învățată. Este programarea colectivă a gândirii care distinge membrii unui grup (sau categorie¹ de oameni) de un altul.²

Cultura se învață nu se moștenește. Ea provine dintr-un mediu social al individului, nu din genele acestuia. Cultura trebuie să fie deosebită de natura umană pe de o parte și de personalitatea individuală pe de altă parte (vezi Fig.1.1), deși limita exactă dintre natura umană și cultură precum și dintre cultură și personalitate este un subiect de discuție în lumea oamenilor de știință din domeniul științelor sociale.

Natura umană este ceea ce toate ființele umane, de la profesorul rus până la aborigenul australian, au în comun: ea reprezintă nivelul universal în programul mental al unui individ. Ea este moștenită o dată cu genele individului; prin analogie cu computerul este „sistemul de operare” care determină funcțiile psihologice și fizice native. Capacitatea umană de a simți frica, mânia, dragostea, bucuria, tristețea, nevoia de asociere cu cineva, jocul și exercițiul personal, ușurința de observare a mediului înconjurător și de a vorbi despre el și cu alți oameni, toate aparțin acestui nivel de programare mentală. Totuși, ceea ce face cineva cu aceste sentimente, cum exprimă cineva frica, bucuria, observațiile și altele, se modifică prin cultură. Natura umană nu este „umană” așa cum sugerează termenul, deoarece anumite aspecte ale ei sunt parțial împărțite cu lumea animală.³

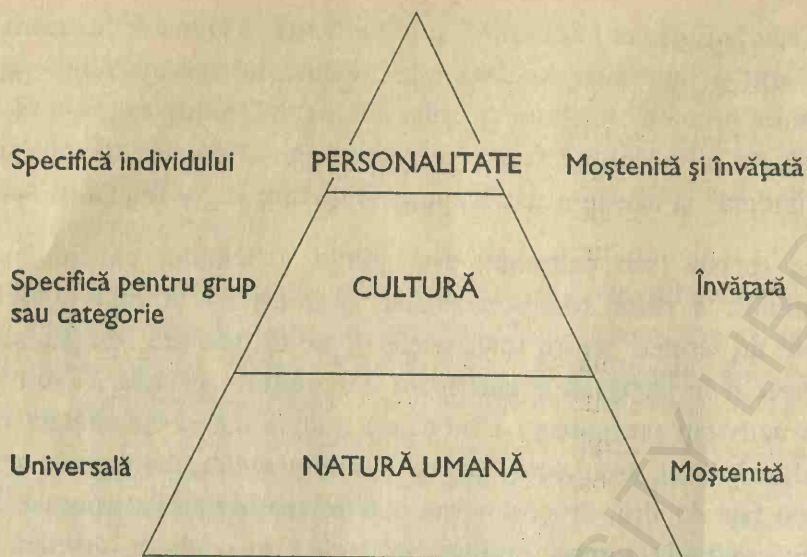


Fig. 1.1. Trei nivele ale unicității în programarea mentală umană

Personalitatea unui individ, pe de altă parte, este unicul său set de programe mentale pe care respectivul nu le poate împărtăși cu nici o altă ființă umană. Ea se bazează pe trăsături care parțial sunt moștenite cu setul unic de gene individuale și parțial sunt învățate. „Învățatul” are sensul: modificat prin influența programării colective (a culturii), precum și prin experiențele personale unice.

Trăsăturile culturale au fost adesea atribuite eredității deoarece filozofii și alți savanți din trecut nu știau cum să explice în alt mod stabilitatea remarcabilă a diferențelor în modelele de cultură între grupuri umane. Ei au subestimat impactul învățării de la generațiile anterioare și educării unei generații viitoare cu ceea ce au învățat ei înșiși. Rolul eredității este exagerat în pseudoteoriile rasiale care, printre altele, sunt responsabile de holocaustul nazist din timpul celui de-al doilea război mondial. Rivalitatea etnică și rasială este adesea justificată prin argumente nefondate ale superiorității și inferiorității culturale.

În SUA a izbucnit o discuție științifică aprinsă în anii 1960 asupra inferiorității genetice a inteligenței negrilor comparativ cu albi⁴. Subiectul a devenit mai puțin popular în 1970 după ce unii cercetători au demonstrat că folosind aceleași teste și aceeași logică, asiaticii din SUA au realizat în medie un punctaj mai mare decât albi în materie de inteligență. Este extrem de dificil, dacă nu chiar imposibil, să se găsească teste care să fie independente de cultură. Acest lucru semnifică faptul că ele reflectă numai capacitatea și nu diferențele în oportunitățile sociale, de exemplu. Există puține dubii că, în medie, negrii din SUA (și altă minoritate sau chiar grupuri majoritare în alte țări) au **disponibilități** mai puține decât albi.

Relativism cultural

Cercetătorul în domeniul cultural descoperă grupuri și categorii umane care gândesc, simt și acționează în mod diferit, dar nu există nici un fel de standarde științifice pentru a considera un grup ca fiind intrinsec superior sau inferior altuia. Studiile diferențelor culturale între grupuri și societăți implică presupunerea unei poziții a relativismului cultural.⁵ Claude Lévi-Strauss, marele antropolog francez, a exprimat astfel acest lucru:

„Relativismul cultural afirmă că o cultură nu are nici un criteriu absolut pentru a decide că activitățile unei alte culturi sunt „inferioare” sau „nobile”. Totuși, fiecare cultură poate și trebuie să aplice acest criteriu propriilor activități, deoarece membrii săi sunt atât actori cât și observatori”.⁶

Relativismul cultural nu implică standarde nici pentru un individ și nici pentru societatea căreia îi aparține. El cere ignorarea prejudecăților atunci când se abordează grupuri sau societăți diferite de cea proprie. Trebuie să se gândească serios înainte de a aplica normele unei persoane, ale unui grup sau ale unei societăți unui alt grup sau unei alte persoane. Informarea asupra naturii diferențelor culturale dintre societăți, cauzele lor și consecințele lor trebuie să preceadă raționamentul și acțiunea.

Chiar după o informare amănunțită, este destul de posibil ca observatorul străin să nu accepte unele aspecte ale altei societăți. Dacă el este implicat profesional în altă societate, de exemplu ca manager expatriat sau ca expert pentru asistență de dezvoltare, el poate foarte bine să dorească să introducă modificări. În perioada colonială, adesea, străinii au exercitat o putere absolută în alte societăți în care puteau impune regulile lor. În perioada postcolonială, străinii care doresc să schimbe ceva în altă societate vor trebui să-și negocieze intervențiile. Din nou negocierea are mai multe șanse de reușită atunci când părțile implicate înțeleg motivele privind diferențele între punctele lor de vedere.

Simboluri, eroi, ritualuri și valori

Diferențele culturale se manifestă în câteva moduri. Din mulțimea termenilor utilizați pentru descrierea manifestărilor de cultură, următoarele patru împreună acoperă conceptul global aproape complet: simboluri, eroi, ritualuri și valori. În Fig.1.2 acestea sunt prezentate ca foile de ceapă, indicând că simbolurile reprezintă manifestările cele mai superficiale ale culturii iar valorile pe cele mai profunde ale acesteia, între ele situându-se eroii și ritualurile.

Simbolurile sunt cuvinte, gesturi, ilustrații sau obiecte care prezintă un aspect particular ce este recunoscut numai de către aceia care sunt implicați într-o anumită

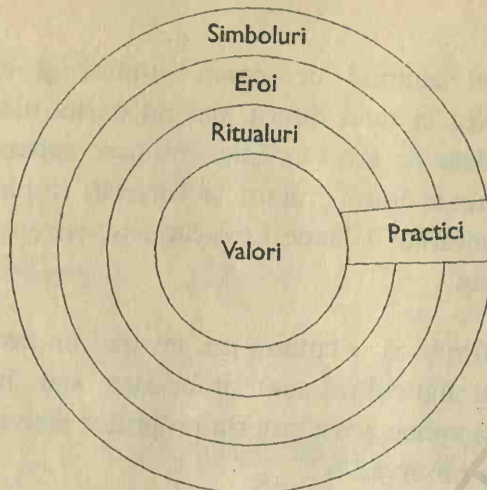


Fig. 1.2. „Diagrama foi de ceapă”: manifestări de cultură de diferite niveluri de adâncime

cultură. Cuvintele într-o limbă sau jargon aparțin acestei categorii, așa cum sunt îmbrăcămintea, coafurile, Coca Cola, steagurile și simbolurile de stat. Noile simboluri sunt create ușor iar cele vechi dispar: simbolurile unui grup cultural sunt copiate sistematic de către alte grupuri. Din această cauză simbolurile au fost situate în stratul cel mai superficial în Fig.1.2.

Eroii sunt persoane vii sau decedate, reale sau imaginare, care posedă caracteristici prețuite mult într-o cultură și care astfel servesc ca modele de comportament. Chiar personaje din desenele animate ca Batman sau Snoopi în SUA, Asterix în Franța sau Ollie B. Bommel (Mr. Bumble) în Olanda pot servi ca eroi într-o cultură. În această epocă a televiziunii influențele din afară au devenit mai importante în alegerea eroilor decât erau în trecut.

Ritualurile sunt activități colective, inutile tehnic în atingerea scopului final, dar care într-o cultură sunt considerate esențiale din punct de vedere social: ele sunt desfășurate ca un scop în sine. Modalitățile de salutări și de acordare a respectului celorlalți, ceremoniile sociale și religioase sunt exemple în acest sens. Întâlnirile de afaceri și politice organizate din motive care par raționale servesc adesea în special scopurilor rituale, ca de exemplu, de a da posibilitatea liderilor să-și impună autoritatea.

În Fig.1.2, simbolurile, eroii și ritualurile au fost rezumate sub termenul de **practici**. Astfel, ele sunt vizibile unui observator din afară; totuși semnificația lor culturală este invizibilă și constă numai în modurile în care aceste practici sunt interpretate de către inițiați.

Nucleul culturii, așa cum prezintă Fig.1.2, este format de valori. Valorile sunt tendințe cuprinzătoare care se referă la a prefera anumite situații altora. Valorile sunt sentimente care au o parte pozitivă și una negativă și tratează:

răul în raport cu binele
 murdarul în raport cu curatul
 urâtul în raport cu frumosul
 nefirescul în raport cu naturalul
 anormalul în raport cu normalul
 paradoxalul în raport cu logicul
 iraționalul în raport cu raționalul

Valorile sunt printre primele lucruri învățate de copii în mod inconștient dar implicit. Psihologii care studiază creșterea cred că la vârsta de 10 ani majoritatea copiilor au un sistem propriu de valori stabilit ferm și după această vârstă este greu să se mai producă modificări. Deoarece în viața noastră ele au fost dobândite prea timpuriu, multe valori rămân în mod inconștient acelorora care le păstrează. În acest fel ele nu pot fi discutate sau observate direct de alte persoane. Ele pot fi doar deduse prin modul în care oamenii acționează în diferite circumstanțe.

Pentru cercetarea sistematică a valorilor, deducerea lor din acțiunile oamenilor este dificilă și ambiguă. Au fost elaborate diverse chestionare în care oamenii sunt întrebați să-și arate preferințele din mai multe alternative. Răspunsurile nu trebuie să fie considerate ad literam: în realitate oamenii nu vor acționa întotdeauna așa cum se scontează pentru chestionar. Cu toate acestea chestionarele redau o informație utilă deoarece ele prezintă diferențe în răspunsurile grupurilor sau categoriilor supuse atenției. De exemplu, se presupune că o întrebare se referă la preferința cuiva pentru mai mult timp liber în detrimentul salariilor. Un anumit salariat care specifică preferința sa pentru timpul liber poate de fapt să aleagă banii dacă îi sunt la îndemână ca alegere reală, dar dacă în grupul A pretind că preferă timpul liber mai mulți oameni decât în grupul B, aceasta indică o diferență culturală între aceste grupuri ca valoare relativă a timpului liber în detrimentul banilor.

În interpretarea opțiunilor oamenilor asupra valorilor lor este important să se facă distincție între **oportun** și **dorit**: cum gândesc oamenii că ar trebui să fie lumea în raport cu ceea ce oamenii doresc pentru ei înșiși. Întrebările despre oportun se referă în general la oameni și sunt ordonate în termenii bine/rău, acord/dezacord, sau ceva similar. În mod abstract, fiecare este în favoarea virtuții și se opune păcatului iar răspunsurile asupra oportunității exprimă punctele de vedere ale oamenilor în legătură cu ceea ce reprezintă virtutea și ceea ce corespunde păcatului. Doritul, dimpotrivă, este înțeles în termenii „tu” sau „eu” și ceea ce considerăm important, ce dorim pentru noi înșine, inclusiv dorințele noastre mai puțin virtuotoase. Doritul

comportă numai o asemănare redusă cu comportarea reală dar chiar afirmația despre dorit, deși mai aproape de comportarea reală, nu corespunde în mod necesar modului în care se comportă oamenii în mod real atunci când trebuie să aleagă.

Ceea ce deosebește oportunul de dorit este natura **normelor** implicate. Normele sunt standarde pentru valori care există în interiorul unui grup sau categorie de oameni.⁷ În cazul oportunului, norma este absolută, având legătură cu ceea ce este corect din punct de vedere etic. În cazul doritului norma este statistică: ea arată opțiunile reale făcute de către majoritate. Oportunul este mai legat de ideologie pe când doritul are în vedere îndeosebi un conținut practic.

Interpretări ale studiilor de valori care neglijează diferența dintre oportun și dorit pot conduce la rezultate paradoxale. Un caz în care cele două au produs răspunsuri diametral opuse a fost întâlnit la studiile efectuate la IBM (cum se va vedea în acest capitol). Salariații din diferite țări au fost chestionați asupra acordului sau dezacordului față de afirmația „Salariații din industrie trebuie să participe mai mult la deciziile luate de management”.

Aceasta este o afirmație despre oportun. În altă întrebare oamenii au fost chestionați dacă preferă personal un manager care „se consultă de obicei cu subordonații înainte de a lua o decizie”. Aceasta este o afirmație asupra doritului. O comparație între răspunsurile la aceste două întrebări a arătat că salariații din țările în care managerul care își consultă subordonații este mai puțin simpatizat au fost mai mult de acord cu afirmația generală că salariații trebuie să participe mai mult la management și viceversa; probabil că ideologia servește drept compensație pentru relația de zi-de-zi cu șeful (Hofstede, 1980, p.109; 1984, p.82).

Niveluri de cultură

Deoarece aproape oricine aparține unui număr de grupuri și categorii diferite de oameni în același timp, oamenii poartă cu ei în mod inevitabil câteva straturi de programare mentală corespunzător diferitelor nivele de cultură. De exemplu:

- un nivel național corespunzător țării persoanei implicate (sau corespunzător țărilor pentru oamenii care au emigrat);
- un nivel regional și/sau etnic și/sau religios și/sau afiliere lingvistică după cum se compun majoritatea națiunilor din diferite regiuni culturale și/sau grupuri etnice și/sau religioase și/sau grupuri de limbă;
- un nivel de gen, după cum o persoană este fată sau băiat;
- un nivel de generație care separă bunicii de părinți și de copii;
- un nivel de clasă socială, asociat cu oportunități educaționale sau cu ocupația sau profesiunea unei persoane;

- pentru aceia care sunt salariați, un nivel de organizație sau o corporație corespunzător modului în care acestea au fost grupate prin organizare.

Se pot face ușor completări la această listă. Programele mentale din aceste diverse nivele nu sunt obligatoriu armonioase. În societatea modernă ele adesea sunt în parte în conflict: de exemplu, valorile religioase pot fi în conflict cu valorile de generație; valorile de gen cu practicile organizațiilor. Programele mentale conflictuale proprii individului fac dificilă anticiparea comportării acestuia într-o situație nouă.

Diferențe culturale naționale

Societățile umane au existat de cel puțin 10.000 de ani și posibil și mai de demult. Arheologii sunt de părere că primii oameni au dus o existență nomadă ca vânători-culegători. După multe mii de ani, unii oameni s-au stabilit ca fermieri. În mod treptat unele comunități de fermieri s-au dezvoltat în așezări mari care au devenit orașe și în final metropole moderne ca Mexico City cu peste 25 de milioane de locuitori.

Diferite societăți umane au urmat această dezvoltare în diverse moduri, astfel încât chiar și astăzi supraviețuiesc vânători-culegători (după unele păreri, hipiștii moderni de la oraș au revenit la stadiul vânător-culegător). Pe măsură ce lumea a devenit mai populată, s-a găsit o varietate surprinzătoare de răspunsuri la întrebarea de fond cum pot oamenii să trăiască împreună și să formeze un gen de societate structurată.

În zonele fertile ale lumii, acum câteva mii de ani fuseseră construite deja imperii mari deoarece stăpânirea unei părți de teritoriu a fost urmată de cucerirea altora. Unul dintre cele mai vechi imperii este China. Deși nu întotdeauna unificat, imperiul chinez a avut o istorie continuă de aproape 4000 de ani. Alte imperii s-au dezmembrat: în estul Mediteranei și în partea de sud-vest a Asiei s-au dezvoltat, au înflorit și au decăzut imperii numai pentru a fi succedate de altele: statele sumerian, babilonian, asirian, egiptean, persan, grec, roman și turc, pentru a enumera numai câteva. Subcontinentul Asiei de Sud și arhipelagul indonezian au avut imperiile lor, cum au fost Maurya, Gupta și mai târziu Moghul în India și Majapahit în Java; în America Centrală și de Sud imperiile aztec, maya și inca au lăsat monumentele lor. În Africa, Etiopia și Benin sunt exemple de state antice.

Lângă aceste mari imperii și adesea chiar în interiorul lor au supraviețuit unități mici sub formă de triburi sau „regate” independente mici. Chiar în ziua de azi, în Noua Guinee majoritatea populației trăiește în triburi mici și relativ izolate, fiecare cu limbă proprie și greoaie într-o societate mare.

Inventarea „națiunilor”, unități politice în care este împărțită întreaga lume și la care se presupune că aparține fiecare individ – prin felul în care se manifestă sau prin pașaportul său – este un fenomen recent în istoria umanității. La început au fost statele dar nu toată lumea aparținea unui stat sau se identifica cu unul din ele. Conceptul de națiune s-a introdus în lume numai la jumătatea secolului douăzeci. El a urmat sistemului colonial care a evoluat în perioada celor trei precedente. În această perioadă colonială, țările avansate din punct de vedere tehnologic din Europa de Vest au împărțit între ele în mod artificial toate teritoriile globului care nu erau dominate de altă putere politică puternică. Granițele dintre națiunile ex-coloniale mai reflectă încă legislația colonială. În particular, în Africa, granițele naționale corespund mai mult logicii puterilor coloniale decât liniilor de diviziune culturală a populațiilor locale.

Națiunile nu trebuie deci să fie identificate cu **societățile**. Din punct de vedere istoric societățile sunt forme de dezvoltare organică a organizației sociale și în mod concret conceptul unei culturi comune se aplică mai mult societăților decât națiunilor. Cu toate acestea, multe națiuni formează ansambluri dezvoltate istoric chiar dacă ele constau în grupuri care diferă clar și chiar dacă ele conțin minorități mai puțin integrate.

În interiorul națiunilor cu existență îndelungată există forțe puternice către integrare suplimentară: (de obicei) o limbă națională dominantă, mass media reprezentativă, un sistem de educație național, o armată națională, un sistem politic național, reprezentativă națională în evenimente sportive de interes simbolic major și interes emoțional, o piață națională pentru anumite bunuri, produse și servicii. Națiunile contemporane nu ating gradul de omogenitate internă al societății izolate și de obicei fără cultură studiate de antropologii de specialitate, dar ele sunt sursa unei cantități considerabile de programare mentală comună pentru cetățenii lor.⁸

Pe de altă parte rămâne o tendință pentru grupurile etnice, lingvistice și religioase să se lupte pentru identitate proprie, dacă nu pentru independență națională; această tendință mai degrabă a crescut decât a scăzut în ultima parte a secolului douăzeci. Constituie exemple romano-catolicii din Ulster, flamanzii belgieni, bascii spanioli și francezi, kurzii în Iran, Iraq, Siria și Turcia și multe grupuri etnice din fosta Uniune Sovietică.

În cercetarea asupra diferențelor culturale, naționalitatea-pașaportul deținut-trebuie deci să se folosească cu grijă. Cu toate că frecvent este singurul criteriu pentru clasificare. Corect sau nu, trăsăturile colective anumitor țări sunt atribuite cetățenilor acesteia: oamenii se referă la comportare „tipic americană”, „tipic germană”, „tipic japoneză”. Folosirea naționalității drept criteriu este o problemă de rapiditate deoarece este mult mai ușor să se obțină date pentru națiuni decât pentru societăți

organic omogene. Națiunile ca sisteme politice furnizează toate felurile de statistică asupra populațiilor lor. Datele obținute din studii, de exemplu răspunsurile scrise ale populației la chestionare referitoare la cultura ei, sunt de asemenea obținute în cea mai mare parte prin rețelele naționale. Acolo unde este posibil să se separe rezultatele pe grupuri regionale, etnice sau, lingvistice, acest lucru trebuie să fie făcut.

Un argument puternic de colectare a datelor la nivel de națiuni este acela că scopul cercetării este promovarea cooperării între națiuni. Așa cum s-a argumentat la începutul acestui capitol, națiunile (aproape 200) care există în prezent populează o singură lume și noi fie supraviețuim fie pierim împreună. Astfel devine de interes practic concentrarea atenției asupra factorilor care separă sau unesc națiunile.

Dimensiuni ale culturilor naționale

În prima jumătate a secolului douăzeci, antropologia socială a dezvoltat convingerea că toate societățile, moderne sau tradiționale, se confruntă cu aceleași probleme de bază; diferă numai răspunsurilor lor la aceste probleme. Antropologii americani, în particular Ruth Benedict (1887-1948) și Margaret Mead (1901-1978), au jucat un rol important în popularizarea acestui mesaj pentru publicul larg.

Următorul pas logic a fost acela că oamenii de știință din domeniul științelor sociale au încercat să identifice care probleme sunt comune tuturor societăților, prin raționament conceptual și reflecții asupra experiențelor în domeniu precum și prin studii statistice. În 1954, doi americani, sociologul Alex Inkeles și psihologul Daniel Levinson, au publicat un studiu amănunțit al literaturii de limbă engleză în cultura națională. Ei au sugerat că următoarele elemente sunt socotite ca probleme mondiale de bază, comune, cu consecințe în funcționarea societăților, a grupurilor din aceste societăți și a indivizilor din aceste grupuri:

1. Relația cu autoritatea
2. Concepția de sine, în particular:
 - a. legătura între individ și societate și
 - b. concepția individului asupra masculinității și feminității
3. Modul de tratare a conflictelor, inclusiv controlul agresiunii și exprimarea sentimentelor (Inkeles și Levinson, 1969, p. 447).

Douăzeci de ani mai târziu am avut ocazia să studiez un bogat set de date asupra valorilor populației din peste 50 de țări din lume. Acești oameni au lucrat în filialele locale ale unei corporații mari multinaționale – IBM. La prima vedere ar părea surprinzător că angajații unei asemenea corporații multinaționale – un gen foarte special de oameni – pot servi la identificarea diferențelor în sistemele de valori

naționale. Totuși, de la o țară la alta, ei reprezintă eșantioane care corespund perfect: ei sunt asemănători în toate privințele, cu excepția naționalității, ceea ce face ca efectul diferenței de naționalitate în răspunsurile lor să apară cu o claritate surprinzătoare. O analiză statistică a răspunsurilor la întrebările cu privire la valori ale salariilor IBM similari din diferite țări a relevat probleme comune dar cu soluții care variază de la o țară la alta în următoarele domenii:

1. Inegalitatea socială, incluzând relația cu autoritatea
2. Relația dintre individ și grup
3. Conceptele de masculinitate și feminitate: implicațiile sociale ale nașterii ca băiat sau fată
4. Modurile de tratare a incertitudinii, în legătură cu controlul agresiunii și exprimarea emoțiilor.

Aceste rezultate empirice au acoperit surprinzător de bine domeniile prezise cu 20 de ani în urmă de Inkeles și Levinson. Descoperirea prezicerii lor a furnizat o susținere puternică a importanței teoretice a descoperirilor empirice. Problemele care sunt esențiale tuturor societăților umane se ivesc în diferite studii indiferent de modurile de abordare utilizate. Studiul făcut de Inkeles și Levinson nu este singurul ale cărui concluzii se suprapun cu ale mele, dar este una din cele mai șocante predicții pe care le-am întâlnit.⁹

Cele patru domenii de probleme fundamentale definite de Inkeles și Levinson și găsite empiric în datele de la IBM reprezintă **dimensiunile** culturii. O dimensiune este un aspect al unei culturi care se poate măsura în raport cu alte culturi.

Domeniile problemelor de bază corespund dimensiunilor pe care eu le-am numit **distanță față de putere** (de la mic la mare), **colectivism față de individualism**, **feminitate față de masculinitate** și **evitarea incertitudinii** (de la slab la puternic). Fiecare dintre acești termeni a existat deja într-o anumită zonă a științelor sociale și se pare că ei se aplică destul de bine domeniului problemei de bază simbolizată de fiecare dimensiune. Împreună ei formează un model cvadridimensional (4-D) al diferențelor între culturile naționale. În acest model fiecare țară este caracterizată printr-un punctaj pentru fiecare din cele patru dimensiuni.

O dimensiune grupează laolaltă un număr de fenomene dintr-o societate care s-a stabilit empiric că formează o combinație, chiar dacă la prima vedere nu întotdeauna pare a exista o necesitate logică pentru ele să funcționeze împreună. Totuși, logica societăților nu este aceeași cu logica indivizilor. Gruparea diferitelor aspecte ale unei dimensiuni se bazează întotdeauna pe relații statistice, adică, pe **tendențele** ca aceste fenomene să aibă loc în combinație și nu pe legături mecanice. Unele aspecte, în unele societăți, pot merge împotriva tendinței generale descoperită în majoritatea altor societăți. Deoarece ele sunt descoperite cu ajutorul metodelor statistice, dimensiunile pot fi detectate numai pe baza informației asupra unui

anumit număr de țări – să spunem cel puțin 10. În cazul cercetării de la IBM, am avut șansa de a obține date comparabile asupra valorilor determinate cultural din 50 de țări și trei regiuni din mai multe țări, ceea ce a făcut ca diferențele dimensiunilor să fie relevate destul de pregnant.

Mai recent, a cincea dimensiune a diferențelor dintre culturile naționale a fost identificată reunind **orientarea pe termen lung în viață și orientarea pe termen scurt**. Faptul că ea nu a fost sesizată mai demult poate fi atribuit unei preferințe culturale în gândirea diferiților cercetători care studiază cultura, între aceștia incluzându-mă și eu. Toți am adoptat modul de gândire „occidental”. Noua dimensiune a fost descoperită când Michael Harris Bond, un canadian stabilit în extremul orient de mai mulți ani, a studiat valorile oamenilor în lume folosind un chestionar compus de „orientali”, în cazul de față chinezi. Pe lângă adăugarea acestei noi dimensiuni de mare relevanță, lucrarea lui Bond a demonstrat impactul atotpătrunzător al culturii: chiar mințile cercetătorilor care studiază sunt programate potrivit tiparului lor particular de cultură.

Punctajele pentru fiecare țară pentru o dimensiune pot fi reprezentate ca puncte pe o dreaptă. În cazul bidimensional ele devin o diagramă. În cazul tridimensional, cu ceva imaginație, ele pot fi văzute ca puncte în spațiu. Pentru patru sau cinci dimensiuni sunt dificil de vizualizat. Acesta este un dezavantaj al modelului multidimensional. Un alt mod de reprezentare a diferențelor dintre țări (sau alte sisteme sociale) se realizează prin utilizarea tipologiilor în locul dimensiunilor. O tipologie descrie un număr de tipuri ideale, fiecare din ele fiind ușor de imaginat. Împărțirea țărilor în lumea întâi, a doua și a treia este astfel o tipologie. Un exemplu mai sofisticat se află în lucrarea istoricului politic francez Emmanuel Todd care împarte culturile lumii corespunzător structurii de familie tradițională care predomină în acea cultură. El ajunge la opt tipuri, patru dintre ele găsindu-se în Europa. Teza lui Todd este aceea că aceste structuri de familie păstrate istoric explică succesul unui tip particular de ideologie politică într-o țară (Todd, 1983).

În timp ce tipologiile sunt mai ușor de sesizat decât dimensiunile, demonstrarea lor este încă problematică prin cercetarea empirică. Rareori corespund în întregime unui singur tip ideal. Majoritatea cazurilor sunt hibride și trebuie să se elaboreze legi arbitrare pentru clasificarea lor după apartenența la unul dintre tipuri. Cu un model dimensional, dimpotrivă, cazurile pot fi întotdeauna contabilizate fără ambiguitate. Pe baza contabilizării pe bază de dimensiuni, cazurile pot fi apoi clasificate empiric în grupări cu trăsături similare. Aceste grupări formează apoi o tipologie empirică. Pe baza trăsăturilor lor cvadridimensionale, 4-D, mai mult de 50 de țări din studiul efectuat la IBM pot fi împărțite în 13 astfel de grupări.¹⁰

În practică, tipologiile și modelele dimensionale se pot considera ca fiind complementare. Modelele dimensionale sunt preferabile pentru cercetare iar tipologiile pentru scopuri didactice. Această carte va folosi un mod de abordare bazat pe tipologii pentru a explica fiecare dintre cele cinci dimensiuni. Pentru fiecare dimensiune în parte se descriu cele două extreme care pot fi considerate ca tipuri ideale. Unele dintre aceste dimensiuni sunt grupate câte două, ceea ce creează patru tipuri ideale. Totuși, reprezentarea țărilor pe dimensiuni arată că majoritatea cazurilor reale sunt undeva între reprezentarea extremelor.

Diferențele culturale în funcție de regiune, religie, sex, generație și clasă socială

Culturile regionale, etnice și religioase țin cont de diferențele din interiorul țărilor; grupurile etnice și religioase transcend adesea granițele politice ale țării. Astfel de grupuri formează minorități la limita dintre cultura dominantă a națiunii și cultura proprie tradițională a grupului. Unele sunt asimilate într-o tendință generală deși acest lucru poate dura mai mult de o generație; altele continuă să persiste în tradiția proprie. Statele Unite, ca cel mai elocvent exemplu de popor compus din imigranți, prezintă atât aspecte de asimilare cât și de păstrare a identității de grup de-a lungul generațiilor (un exemplu îl constituie olandezii din Pennsylvania). Discriminarea corespunzătoare originii etnice întârzie asimilarea și reprezintă o problemă în multe țări. Culturile regionale, etnice și religioase se pot descrie în aceiași termeni ca și culturile naționale: în mod esențial, aceleași dimensiuni care au fost găsite pentru a diferenția între ele culturile naționale se aplică acestor diferențe și în interiorul țărilor.

Apartenența religioasă însăși este mai puțin relevantă pe planul culturii decât este adesea de presupus. Urmărind istoria religioasă a țărilor, se constată că religia adoptată de o populație împreună cu versiunea acestei religii par a fi în aceeași măsură un efect al modelelor de valoare culturală existente anterior precum și o cauză a diferențelor culturale. Cele mai mari religii ale lumii, la un anumit moment al istoriei lor, au suferit sciziuni profunde: între romano-catolici și ortodocși; între sunni și shia în islamism; între liberali și diferite grupuri fundamentaliste în iudaism; între hinayana și mahayana în budism. Diferențele culturale între grupurile de credincioși au jucat întotdeauna un rol important în aceste sciziuni. De exemplu, mișcarea reformată din cadrul bisericii romano-catolice din secolul al 16-lea a afectat inițial toată Europa. Totuși, în țările care cu mai mult de o mie de ani înainte aparținuseră imperiului roman, o contra-reformă a restabilit autoritatea bisericii romane. În final, Reforma a avut succes numai în țările fără tradiție romană. Deși în momentul de față majoritatea Europei este protestantă și cea mai mare parte a Europei de Sud este romanocatholică, nu sciziunea religioasă este la originea

diferențelor culturale dintre nord și sud, ci moștenirea imperiului roman. Acest lucru nu exclude faptul că odată înrădăcinată o religie, aceasta consolidează modele de valori pe baza cărora a fost adoptată prin introducerea acestora în esențe care se vor învăța în școli.

Diferențele de sex nu sunt de obicei descrise în termeni culturali, ceea ce se poate evidenția. Dacă recunoaștem că în fiecare societate există o cultură masculină care diferă de o cultură feminină, acest lucru ajută în a explica din ce cauză este atât de greu să se schimbe rolurile tradiționale ale sexelor. Femeile nu sunt considerate a fi potrivite pentru meserii practicate de obicei de bărbați nu pentru că ele nu ar fi capabile din punct de vedere tehnic să exercite aceste ocupații, ci deoarece ele nu sunt purtătoare ale unor simboluri, nu corespund imaginilor de eroi și nu participă la ritualuri sau nu dezvoltă valori dominante în cultura masculină și viceversa. Sentimentele și temerile asupra comportamentelor sexelor opuse sunt de aceeași intensitate cu reacțiile oamenilor expuși unor culturi străine.

Diferențele de generație în simboluri, eroi, ritualuri și valori sunt evidente la majoritatea oamenilor. Ele sunt adesea supraestimate. Reproșuri asupra lipsei de respect a tinerilor față de valorile bătrânilor au fost găsite pe papyrusuri egiptene datând din anul 2000 î.Hr. și în scrierile lui Hesiod, autor grec de la sfârșitul secolului al 8-lea î.Hr. Multe diferențe în practici și valori între generații vor fi doar atribute normale ale vârstei, care se repetă pentru fiecare pereche succesivă de generații. Evenimentele istorice, totuși, afectează unele generații în mod special. Un chinez care avea vârsta studenției în perioada Revoluției Culturale va fi un astfel de martor. Dezvoltarea tehnologiei conduce de asemenea la o diferență între generații care este unică.

Cu toate acestea, nu toate valorile și practicile într-o societate sunt afectate de tehnologie sau de produsele acesteia. Dacă tinerii turci beau Coca-Cola nu înseamnă că în mod necesar acest lucru afectează atitudinea lor față de autorități. În unele privințe tinerii turci diferă de cei bătrâni, așa cum diferă americanii tineri de cei bătrâni. Aceste diferențe includ adesea sfere relativ superficiale de simboluri și eroi, de modă și bunuri de consum. În sfera valorilor, cum ar fi atitudinile fundamentale față de viață și față de alți oameni, tinerii turci diferă de cei americani tot așa cum turcii bătrâni diferă de americanii bătrâni. Nu există nici un indiciu asupra faptului că pentru diferite țări culturile generațiilor actuale sunt convergente.

Clasele sociale comportă culturi de clasă diferite. Clasa socială este asociată cu posibilitățile educaționale și cu ocupația sau profesiunea unei persoane; acest lucru se aplică chiar și în cazul țărilor ale căror guverne se proclamă socialiste și care preconizează o societate fără clase. Educația și ocupația sunt în sine surse puternice de asimilare a culturii. Nu există nici o definiție standard a clasei sociale care să fie

aplicată în toate țările și oamenii din diferite țări disting tipuri și numere diferite de clase. Criteriile de apartenență a unei persoane unei clase sunt adesea legate de cultură: simbolurile joacă un rol important așa cum este rolul accentului în vorbirea unei limbi naționale, folosirea sau nu a unor anumite cuvinte și maniere. Confruntarea dintre cei doi jurați din „12 oameni furioși” conține de asemenea o componentă de clasă.

Sexul, generația și culturile de clasă pot fi clasificate numai parțial prin dimensiuni valabile pentru culturile naționale. Aceasta din cauză că ele nu sunt **grupuri** ci **categorii** de oameni. Țările sunt sisteme sociale integrate (ca și grupurile etnice). Cele patru dimensiuni se aplică problemelor fundamentale ale acestui gen de sisteme. Categoriile ca sexul, generația sau clasa sunt numai componente ale sistemelor sociale și, în consecință, lor nu li se aplică toate dimensiunile. Sexul, generația și culturile de clasă trebuie să fie descrise în termeni proprii pe baza studiilor speciale asupra unor astfel de culturi.

Culturile organizațiilor

Culturile organizațiilor sau ale corporațiilor au devenit un subiect la modă începând cu 1980. În acel moment literatura de management a început să popularizeze afirmația că „excelența” unei organizații este conținută în modurile comune prin care membrii ei au învățat să gândească, să simtă și să acționeze. „Cultura de corporație” este un concept plastic și holistic care este totuși asociat cu consecințe puternice. Odată l-am numit „activele psihologice ale unei organizații, care se pot folosi pentru a prezice ce se întâmplă cu activele financiare în viitorii cinci ani”.

Sociologii organizațiilor au subliniat rolul factorului „soft” în organizații de mai mult de o jumătate de secol. Folosirea indicelui „cultură” pentru software-ul mental al oamenilor dintr-o organizație este un mod convenabil de repopularizare a aspectelor sociologice. Cu toate acestea „culturile” organizațiilor reprezintă încă un fenomen în sine care diferă sub diferite aspecte de culturile naționale. O organizație este un sistem social având o natură diferită față de o națiune, aceasta fie numai pentru faptul că, de obicei, membrii organizației au avut o anumită influență în a decide să facă parte din organizație și sunt implicați în aceasta numai pe durata programului de lucru, având posibilitatea ca la un moment dat s-o părăsească.

Rezultatele cercetării asupra culturilor naționale și asupra dimensiunilor acestora s-au dovedit a fi numai parțial folositoare pentru înțelegerea culturilor organizațiilor. Partea acestei cărți care se ocupă de diferențele culturale organizaționale (Capitolul 8) nu se bazează pe studiile realizate la IBM, ci pe un proiect special de cercetare desfășurat la IRIC, Institutul pentru Cercetarea asupra Cooperării Interculturale, în cadrul a 20 de unități organizaționale din Danemarca și Olanda.

Note

- ¹ Un **grup** semnifică un număr de oameni în contact unul cu altul. O **categorie** constă din oameni, care fără a fi în mod necesar în contact, au ceva în comun, cum ar fi toate femeile manager sau toți oamenii născuți înainte de 1940.
- ² Conceptul de „programare colectivă a gândirii” este similar conceptului de „**habitus**” propus de sociologul francez Pierre Bourdieu: „Anumite condiții ale existenței produc un **habitus**, un sistem de dispoziții permanente și transferabile. Un habitus ... funcționează ca bază pentru practici și imagini ... care pot fi dirijate colectiv fără un dirijor real” (Bourdieu, 1980, p. 88-89, traducere de GH).
- ³ „Sociobiologia” este un domeniu al studiului care încearcă să arate cum unele comportamente sociale umane prezintă analogii cu lumea animală. Din aceste analogii sociologia deduce că aceste comportamente sociale sunt determinate biologic (adică genetic). Vezi Wilson (1975); pentru analiză critică vezi Gregory et. al. (ed)(1978).
- ⁴ Numele profesorului A.R. Jensen este legat de teza inferiorității genetice.
- ⁵ Profesorul american Allan Bloom avertizează asupra unui relativism cultural în universitățile americane pe care îl numește „nihilism” dar el folosește termenul „cultură” în sensul de „cultură primară” (Bloom, 1988 publicată prima dată în SUA în 1987).
- ⁶ Tradusă de GH din Lévi-Strauss și Eribon (1988, p. 229).
- ⁷ În termenii populari, cuvintele „normă” și „valoare” sunt deseori folosite nediscriminatoriu iar expresia sinonimă „valori și norme” utilizată ca o pereche inseparabilă, gen Stan și Bran. În acest ultim caz unul dintre cele două cuvinte este redundant.
- ⁸ Unele națiuni sunt mai puțin integrate cultural decât altele. Sunt de exemplu unele țări ex-coloniale și țări multilingve, multietnice ca Iugoslavia, Belgia și Malaezia. Chiar și în aceste țări însă, grupurile etnice și/sau lingvistice care se consideră ca foarte diferite de altele pot avea trăsături comune în comparație cu populațiile altor țări. Am relevat că acesta este cazul pentru două grupuri de limbă din Belgia (1980, p. 335; 1984 p. 228).
- ⁹ Vezi Hofstede (1980 sau 1984) pentru prima analiză referitoare la 40 de țări și Hofstede (1983, p. 335-355) pentru o dezvoltare ulterioară.
- ¹⁰ Hofstede (1980, p. 334; 1984, p. 229) arată 11 grupări între primele 40 de țări studiate și articolul ulterior al lui Hofstede (1983, p. 346) extinde 13 grupări din 50 de țări și trei regiuni.

TYROM → *cultura integrată cultural* ? @

BCU IASI/CENTRUL

Partea a II-a

CULTURI NAȚIONALE

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mai egali decât alții

Într-o revoluție pașnică – ultima revoluție din istoria Suediei – nobilii din Suedia l-au detronat în 1809 pe regele Gustav al IV-lea, pe care l-au considerat incompetent și în mod surprinzător l-au invitat să devină rege al Suediei pe Jean Bernadotte, un general francez din serviciul dușmanului lor Napoleon; descendenții săi ocupă tronul Suediei și acum. Când a fost instalat noul rege, el s-a adresat Parlamentului suedez în limba lor. Suedeza sa stâlcită i-a amuzat pe suedezi care hohoteau de râs. Francezul devenit rege a fost atât de tulburat încât n-a mai încercat să vorbească suedeza niciodată.

În acest incident Bernadotte a fost o victimă a șocului cultural: niciodată în educația sa franceză și în cariera sa militară n-a avut ocazia să constate că subordonații râd de greșelile superiorilor lor. Istoricii relatează că el a avut multe probleme de adaptare la mentalitatea adeptilor egalitarismului suedez și norvegian (el a devenit ulterior și rege al Norvegiei) și drepturilor constituționale ale subordonaților. Totuși, el a fost un elev bun (cu excepția limbii) și a condus țara ca un monarh constituțional pe deplin respectat până în anul 1844.

Inegalitatea în societate

Unul dintre aspectele prin care Suedia diferă de Franța este modul în care societatea sa tratează **inegalitatea**. Există inegalitate în orice societate. Chiar în cea mai simplă formă, cea de vânător-culegător, unii oameni sunt mai mari, mai puternici sau mai deștepți decât alții. Drept consecință, unii oameni au o putere mai mare decât alții: ei sunt mai apti să determine comportarea altora decât viceversa. Unii oameni dobândesc o bogăție mai mare decât alții. Unii oameni se bucură de mai mult respect și de o poziție socială mai bună decât alții.

Capacitățile fizice și intelectuale, puterea, bogăția și poziția socială pot sau nu să meargă împreună. Atletii renumiți, artiștii sau savanții se bucură de obicei de o poziție socială bună, dar numai în unele societăți ei se bucură și de avere și numai

arareori ei au o putere politică. În unele țări politicienii se pot bucura de privilegiu social și de putere fără a fi bogați, după cum oamenii de afaceri care sunt bogați și au putere nu au statut social. Aceste discordanțe între diferite domenii de inegalitate sunt simțite adesea a fi problematice. În unele societăți oamenii încearcă să le rezolve prin conferirea unei consistențe superioare acestor domenii. Sportivii devin profesioniști pentru a deveni bogați; politicienii pot exploata puterea lor în același scop; oamenii de afaceri de succes intră în viața publică pentru a câștiga statut social. Această tendință mărește de obicei, în ansamblu, inegalitățile în aceste societăți.

În alte societăți sentimentul dominant este acela că este o situație firească și nu o problemă dacă rangul unei persoane dintr-un domeniu nu concordă cu poziția sa în alt domeniu. Un rang înalt într-un domeniu poate fi parțial contrabalansat de un rang inferior în alt domeniu. Acest proces mărește dimensiunea clasei medii, situată între cei cu o poziție socială la vârf sub toate aspectele și cei care ratează orice ocazie. Legile din majoritatea țărilor au fost concepute să servească idealului de egalitate prin tratarea tuturor ca egali indiferent de poziție, bogăție sau putere; dar există puține societăți în care se realizează acest ideal. Proslăvirea sărăciei din Biblia creștină poate fi interpretată ca o manifestare a dorinței de egalitate; același lucru poate fi valabil pentru pledoaria lui Karl Marx asupra dictaturii proletariului.

Măsurarea gradului de inegalitate în societate: indicele distanței față de putere

Nu numai Suedia și Franța, dar și alte națiuni, se pot distinge prin modul în care ele obișnuiesc să trateze inegalitățile. Cercetările întreprinse printre salariații de la IBM situați în poziții similare dar în țări diferite ne-au permis să atribuim fiecăreia din aceste țări un punctaj care să indice nivelul său de **distanță față de putere**. Distanța față de putere este una din „dimensiunile” culturilor naționale sugerate în Capitolul 1. Ea reflectă evantaiul de răspunsuri identificate în diferite țări referitor la întrebarea fundamentală privind modul în care se abordează problema inegalității oamenilor. Numele său derivă din studiul efectuat de psihologul social experimentator olandez Mauk Mulder asupra distanței emoționale care separă subordonații de șefii lor (Mulder, 1976, 1977).

Punctajele privind distanța față de putere pentru 50 de țări și 3 regiuni cu mai multe țări au fost calculate din răspunsurile date de angajații de la IBM în aceleași poziții pentru aceleași întrebări ale studiului. Toate întrebările au implicat un tip de răspuns precodificat astfel încât răspunsurile să poată fi reprezentate printr-un indice: de obicei 1, 2, 3, 4 sau 5. S-a calculat un punctaj mediu din răspunsurile primite de la un număr de eșantioane având aceeași componență umană în fiecare țară (vezi 2,53 ca medie pentru eșantionul din țara X și 3,43 pentru cel din țara Y) sau, s-a calculat

un procentaj pentru persoanele care au ales anumite răspunsuri (de exemplu 45% pentru eşantioanele care au ales răspunsul 1 sau 2 în țara X și 33% în țara Y). S-a alcătuit astfel un tabel de numere medii sau procente pentru fiecare întrebare și pentru toate țările.

O procedură statistică (analiza factorială) a fost folosită pentru sortarea întrebărilor studiului, pe grupe, numite **factori** sau **loturi**, pentru care media sau procentele variază concomitent¹. Aceasta semnifică faptul că dacă o țară a realizat un punctaj mare la una dintre întrebările din lot, este de asemenea de așteptat să realizeze un punctaj mare și la celelalte sau unul mic pentru cazul întrebărilor referitoare la sensul opus. Dacă, pe de altă parte, a realizat un punctaj mic la o întrebare din lot, este probabil să realizeze un punctaj mare la întrebările formulate la altă rundă. Dacă o țară realizează un punctaj mediu la o întrebare din lot, probabil că ea atinge un punctaj mediu la toate întrebările.

Unul din loturile identificate era compus din întrebări care păreau că au toate legătură cu puterea și (in)egalitatea. Din întrebările acestui lot s-au ales acele trei care erau cu cea mai puternică interdependență². Din punctajul mediu al eşantionului standard de angajați ai firmei IBM într-o țară realizat pentru aceste trei întrebări s-a calculat pentru țara respectivă un indice al distanței față de putere (**power distance index** – PDI). Formula propusă în acest scop utilizează o matematică simplă (adunarea sau scăderea celor trei punctaje după înmulțirea fiecăruia cu o constantă și în final adunând cu o altă constantă). Scopurile avute în vedere prin aceste formule au fost: (1) să asigure o pondere egală a celor trei întrebări la realizarea indicelui final și (2) să se ajungă la indice de valori pentru domeniul abordat între 0 pentru o țară cu distanța față de putere mică și aproximativ 100 pentru o țară cu o distanță mare față de putere. De fapt, o singură țară a realizat un punctaj peste 100 deoarece ea a fost adăugată pe listă după ce s-a definitivat formula și ar fi fost greu ca aceasta să se mai modifice. Cele trei elemente folosite pentru determinarea indicelui distanței față de putere au fost:

1. Răspunsurile personalului de execuție la întrebarea: „Cât de frecvent potrivit experienței dvs. vă puneți următoarea problemă: angajatului să-i fie teamă să-și exprime dezacordul față de managerii săi?” (punctaj mediu pe scara 1-5, de la „foarte frecvent” la „foarte rar”).
2. Percepția subordonaților asupra caracteristicilor reale ale stilului decizional al șefului lor (procentajul indică fie un stil autocratic fie unul paternalist din cele patru stiluri posibile, plus o alternativă „nici una din acestea”).
3. **Preferința** subordonaților pentru stilul decizional al șefului lor (procentajul indicând preferințele pentru un stil autocratic sau paternalist sau, dimpotrivă, un stil bazat pe vot majoritar nu pentru un stil consultativ) .

Tabelul 2.1 Valori ale indicelui distanței față de putere (PDI) pentru 50 de țări și 3 regiuni

Ierarhie	Țara sau regiunea	Punctaj	Ierarhie	Țara sau regiunea	Punctaj
1	Malaezia	104	27/28	Coreea de Sud	60
2/3	Guatemala	95	29/30	Iran	58
2/3	Panama	95	29/30	Taiwan	58
4	Fillipine	94	31	Spania	57
5/6	Mexic	81	32	Pakistan	55
5/6	Venezuela	81	33	Japonia	54
7	Țările arabe	80	34	Italia	50
8/9	Ecuador	78	35/36	Argentina	49
8/9	Indonezia	78	35/36	Africa de Sud	49
10/11	India	77	37	Jamaica	45
10/11	Africa de Vest	77	38	SUA	40
12	Iugoslavia	76	39	Canada	39
13	Singapore	74	40	Olanda	38
14	Brazilia	69	41	Australia	36
15/16	Franța	68	42/44	Costa Rica	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Germania (RFG)	35
17	Columbia	67	42/44	Marea Britanie	35
18/19	Salvador	66	45	Elveția	34
18/19	Turcia	66	46	Finlanda	33
20	Belgia	65	47/48	Norvegia	31
21/23	Africa de Est	64	47/48	Suedia	31
21/23	Peru	64	49	Irlanda (Republica)	28
21/23	Tailanda	64	50	Noua Zeelandă	22
24/25	Chile	63	51	Danemarca	18
24/25	Portugalia	63	52	Israel	13
26	Uruguay	61	53	Austria	11
27/28	Grecia	60			

Punctajele PDI astfel realizate se prezintă în Tabelul 2.1. Din cauza modului în care s-au calculat, punctajele reprezintă pozițiile **relative** și nu absolute ale țărilor: ele sunt numai măsuri ale diferențelor. Deși toate sunt bazate pe răspunsurile personalului firmei IBM, punctajele, în mod paradoxal, nu conțin nici o informație

asupra culturii corporației IBM: ele arată numai în ce măsură salariații de la o filială IBM din țara X au răspuns la aceleași întrebări în mod diferit comparativ cu corespondenții lor din țara Y. Ele au relevanță asupra software-ului mental pe care pare să-l aibă o naționalitate în comparație cu alta.

Tabelul 2.1 arată valori mari ale distanței față de putere pentru țările latine (atât pentru cele latine europene, ca Franța și Spania, cât și pentru cele latino-americane) și pentru țările asiatice și africane și valori mici pentru SUA, Marea Britanie și fostele sale dominioane și pentru partea europeană non-latină în măsura în care s-a dispus de date (țările Europei de Est lipsesc din setul de date cu excepția Iugoslaviei care are un punctaj mare PDI). Punctajul Suediei este 31 iar al Franței 68. Dacă această diferență a existat acum 200 de ani – pentru care, așa cum se va argumenta în continuare este un caz bun – acest lucru explică șocul cultural al lui Bernadotte. Prima coloană a Tabelului 2.1 indică ierarhia țărilor de la mare la mic (1 pentru cea mai mare distanță față de putere și 53 pentru cea mai mică): în acest caz Franța are poziția de la 15 la 16 și Suedia de la 47 la 48, ceea ce punctează și mai mult diferențele dintre ele.

Definirea distanței față de putere

Pe baza analizei celor trei întrebări folosite pentru a alcătui PDI, se poate remarca un element surprinzător: întrebările (1) (frica angajatului) și (2) (autocrația sau paternalismul șefului) arată modul în care cei chestionați percep zilnic mediul de muncă. Întrebarea (3), totuși, relevă că cei chestionați exprimă o **preferință**: cum și-ar dori să arate mediul lor de muncă.

Faptul că trei întrebări aparțin aceluiași grup demonstrează că de la o țară la alta există o strânsă legătură între realitatea percepută și realitatea dorită³. În țările în care nu reiese că angajații sunt foarte speriați și șefii nu se manifestă frecvent ca autocrați sau paternaliști, salariații exprimă o preferință pentru un stil decizional **consultativ**: adică pentru un șef care, așa cum se exprimă chestionarul, „se consultă de obicei cu subordonații înainte de a lua o decizie”.

În țările de pe partea opusă a scalei distanței față de putere, în care reiese că salariaților le este teamă să fie în dezacord cu șefii iar șefii sunt autocrați sau paternaliști, personalul cu slujbe similare este mai puțin probabil să prefere un șef consultativ. În schimb, mulți dintre ei exprimă o preferință pentru un șef care decide autocratic sau paternalistic; unii însă își modifică atitudinea la cealaltă extremă, adică preferă un șef care conduce prin vot majoritar, ceea ce înseamnă că el nu decide de fapt singur. În realitate, în majoritatea organizațiilor, votul majoritar se realizează greu și puțini oameni au văzut că de fapt șeful lor folosește acest stil (șefii care pretind că fac acest lucru sunt frecvent acuzați de manipulare).

În concluzie: punctajul PDI ne informează asupra legăturilor de **dependență** dintr-o țară. În țări la care distanța față de putere este mică există o dependență limitată a subordonaților față de șefi și o preferință pentru **consultare**, adică în aceasta constă **interdependența** dintre șef și subaltern. Distanța emoțională dintre ei este relativ mică: subalternii îl vor aproba sau îl vor contrazice pe șef destul de ușor. În țările cu distanța față de putere mare există o dependență considerabilă a subordonaților față de șef. Subordonații răspund fie **preferând** această dependență (sub forma unui șef autocratic sau paternalist) fie respingând-o total, ceea ce se numește în psihologie o **contradependență**, adică o dependență cu semn negativ. Țările cu distanță față de putere mare prezintă un model de polarizare între dependență și contradependență. În aceste cazuri, distanța emoțională între subordonați și șeful lor este mare: este puțin probabil ca subordonații să-și aprobe sau să-și contrazică direct șeful.

Se poate defini deci distanța față de putere ca **măsura în care salariații cu putere mai mică din instituțiile și organizațiile dintr-o țară așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită**. „Instituțiile” sunt componentele de bază ale societății, la fel ca familia, școala și comunitatea; „organizațiile” sunt locurile unde muncesc oamenii.

Distanța față de putere este explicată astfel prin sistemele de valori ale salariaților cu putere **mai mică**. Modul în care este distribuită puterea este explicat de obicei prin comportamentul membrilor cu putere **mai mare**, a managerilor și nu a celor conduși. Literatura de popularizare a managementului asupra „conducerii” uită adesea că noțiunea de conducere poate exista numai ca un complement al subordonării. Autoritatea supraviețuiește numai acolo unde întâlnește supunere. Problema lui Bernadotte, din punctul său de vedere, nu a fost o lipsă de autoritate; suedezii însă au avut o concepție diferită asupra stimei datorată unui conducător din Franța și Bernadotte a fost un francez. Proiectele de cercetare asupra valorilor de conducere dintr-o țară comparativ cu altă țară arată că diferențele observate există atât în mintea managerilor cât și în cea a celor conduși, dar adeseori relatările obținute de la cei conduși sunt o mai bună reflectare a diferențelor comparativ cu cele obținute de la manageri. Aceasta se datorează faptului că toți suntem mai buni observatori ai comportamentului de manager al șefului nostru decât ai comportamentului nostru propriu. În afara întrebărilor asupra stilului perceput și preferat de conducere al șefului, întrebările (2) și (3) ale studiului asupra PDI efectuat la IBM au solicitat managerilor să-și evalueze stilul propriu de conducere. A rezultat astfel că autoevaluarea făcută de către manageri a semănat foarte mult stilurilor preferate de către aceștia referitor la propriul lor șef, dar nicidecum stilurilor pe care subordonații acestor manageri li le-au atribuit. De fapt subordonații i-au apreciat pe managerii lor exact cum acești manageri au făcut-o asupra șefilor

lor. Morala pentru manageri este: dacă vrei să știi cum ești apreciat de către subordonați, nu încerca să te uiți în oglindă deoarece acest lucru te-ar face să vezi numai ceea ce dorești să vezi. Întoarce-te cu 180 de grade și privește-ți propriul șef (Sadler și Hofstede, 1976).

Diferențele de distanță față de putere în interiorul țărilor: clasa socială, nivelul de educație și ocupația

Inegalitatea dintr-o societate este vizibilă prin existența diverselor clase sociale: dominantă, de mijloc și de jos sau prin modul în care se dorește a le împărți; acest lucru diferă de la o țară la alta. Clasele diferă prin accesul sau posibilitatea lor de a beneficia de avantajele unei societăți, unul dintre acestea fiind educația. O educație înaltă îl situează automat pe individul respectiv cel puțin în clasa de mijloc. La rândul ei, educația este unul din factorii hotărâtori ai ocupațiilor la care se poate aspira: în acest mod, în practică, în cele mai multe societăți, clasa socială, nivelul educațional și educația sunt strâns legate. În Capitolul 1 toate trei au fost enumerate ca surse ale programării noastre de mentale: acestea sunt clasa, nivelurile de educație și ocupațiile din cultura noastră, dar ele sunt dependente mutual.

Datele folosite pentru calculul indicilor PDI din Tabelul 2.1 au fost preluate de la salariații firmei IBM cu diferite ocupații și, deci, cu diferite niveluri educaționale și din diferite clase sociale. Totuși, asocierea ocupațiilor studiate a fost menținută la același nivel pentru toate țările. Comparajia între țări sau regiuni trebuie totdeauna să se bazeze pe indivizi din același set de ocupații. Nu se pot compara ingineri spanioli cu secretare suedeze. Asocierea ocupațiilor care urmează a fi comparate între toate filialele a fost luată din birourile de vânzare și servicii: acestea au fost singurele activități care au putut fi găsite în toate țările. Laboratoare de dezvoltare a producției la IBM s-au găsit numai în 10 din cele mai mari filiale iar unități de fabricație numai în 13.

Angajații din birourile de vânzare și servicii au urmat toți o școală secundară sau superioară și pot fi considerați din clasa de mijloc majoritară. Punctajul PDI din Tabelul 2.1 exprimă deci în mod real diferențele dintre persoanele clasei de mijloc din aceste țări. Valorile clasei de mijloc influențează instituțiile unei țări, cum ar fi guvernele și sistemele educaționale, mai mult decât o fac valorile clasei de jos. Aceasta se datorează faptului că instituțiile sunt controlate de obicei de către oameni aparținând clasei de mijloc. Chiar și reprezentanții grupurilor din clasa de jos, cum ar fi liderii sindicali, au tendința de a avea o educație sau o autoeducație mai bună și prin acest unic fapt ei au adoptat unele valori ale clasei de mijloc. Părinții din clasa de jos au adesea ambiții de clasă de mijloc pentru copii lor.

Tabelul 2.2 Valori PDI pentru șase categorii de ocupații (bazate pe datele de la firma IBM din Marea Britanie, Franța și Germania)

Categorie de ocupații	Număr de ocupații în această categorie	Domeniul PDI		
		De la	La	Media
Muncitori necalificați sau semicalificați	3	85	97	90
Funcționari și agenți comerciali neprofesioniști	8	57	84	71
	6	33	90	65
Manageri ai categoriilor anterioare	8	22	62	42
Muncitori calificați	8	-22*	36	22
Manageri ai muncitorilor calificați	5	-19*	21	8
Total	38	-22*	97	47

* Valorile negative au depășit intervalul 0-100 stabilit inițial pentru diferențele dintre țări

Pentru trei țări mari (Franța, Germania și Marea Britanie), în care filialele firmei IBM au conținut cel mai complet domeniu posibil de activități industriale, punctajele PDI au fost calculate pentru toate ocupațiile diferite ale corporației, inclusiv acelea care solicitau un nivel scăzut de educație și erau astfel preluate de persoane din clasa de jos sau clase „muncitoare”⁴. Împreună se pot compara 38 de ocupații diverse din aceste trei țări.

A fost posibil să se calculeze un punctaj PDI referitor la ocupație deoarece cele trei întrebări folosite în acest calcul pentru 53 de țări și regiuni au fost potrivite și pentru a compara 38 de ocupații. Modul în care întrebările studiului se potrivesc depinde de modul în care sunt grupate persoanele chestionate. Întrebările care formează un grup ce descrie nevoia într-o țară nu sunt în mod necesar adecvate ocupațiilor. În mod excepțional, cele trei întrebări PDI, după cum s-a constatat, ar putea forma un indice la nivel de ocupație la fel de bine ca și la nivelul de țară, deoarece în toate țările PDI măsoară inegalitatea socială. Diferențele de poziție socială care conduc la inegalitate sunt în același timp primul criteriu prin care se pot diferenția ocupațiile. Printre celelalte trei dimensiuni obținute din datele provenite de la firma IBM cele referitoare la masculinitate-femininitate sunt singurele pentru care indicele țării poate fi folosit și pentru ocupație.

Rezultatul asupra comparației efectuată pentru 38 de ocupații este sintetizat în Tabelul 2.2. El demonstrează că ocupațiile cu cea mai joasă poziție și nivel scăzut de educație (muncitori necalificați și semicalificați) prezintă cele mai mari valori PDI iar ocupațiile cu cea mai înaltă poziție și nivel educațional ridicat (managerii muncitorilor calificați, cum sunt inginerii și oamenii de știință) prezintă cele mai scăzute valori PDI. Între extremele termenilor referitori la ocupații din domeniul punctajului PDI există o diferență de aproape 100 de puncte, adică de același ordin de mărime ca și pentru toate cele 53 de țări și regiuni, de la țara cu punctaj maxim la cea cu punctaj minim (a se vedea Tabelul 2.1; dar diferențele dintre țări s-au bazat pe eșantioane de indivizi practicând aceeași meserie sau având nivel de educație egal!).

Următoarea întrebare este dacă diferențele în distanța față de putere la nivel de ocupație sunt la fel de puternice în toate țările. Pentru a vedea acest lucru s-a efectuat o comparație pentru 4 ocupații având un statut social foarte larg din fiecare dintre cele 11 filiale ale unei țări, ale nivelurilor foarte diferite de distanță față de putere. Un tabel, acoperind 4 ocupații din 11 țări, producând astfel 44 de valori PDI (4×11), a arătat că toate diferențele de ocupație au fost cele mai mari în țările în care punctajul PDI a fost cel mai scăzut și relativ mici în țările cu punctaj PDI mare (Hofstede, 1980, p. 106; 1984, p. 79). Cu alte cuvinte, dacă în total o țară a realizat un punctaj mare pentru distanța față de putere în Tabelul 2.1, aceasta s-a referit la toți salariații, atât la aceia cu ocupație și un statut social ridicat cât și la aceia care aveau un statut social inferior. Dacă o țară a realizat un punctaj inferior referitor la distanța față de putere, el s-a referit în principal la salariații având poziție socială medie și înaltă: salariații având poziție socială inferioară și nivel redus de educație au realizat punctaje la fel de mari referitor la distanța față de putere ca și colegii lor din țările cu un punctaj PDI mare. Valorile salariaților cu statut social ridicat referitor la inegalitate se pare că depind puternic de naționalitate; cele ale salariaților cu poziție socială inferioară depinzând mult mai puțin de aceasta⁵.

Faptul că angajații cu poziții sociale inferioare, mai puțin educați, din diferite țări vestice posedă valori mai mari „autoritare” comparativ cu compatrioții lor având poziție socială superioară a fost descoperit și descris de relativ puțini sociologi până în momentul de față. Aceste valori autoritare nu se manifestă numai la locul de muncă, ci și în timpul liber. Un studiu efectuat în SUA și Italia (Kohn, 1969) a relevat că părinții aparținând clasei muncitoare solicitau mai multă supunere copiilor lor decât părinții din clasa de mijloc și că această diferență este mai mare în SUA decât în Italia.

Mărimi asociate cu distanța față de putere: folosirea corelațiilor

În următoarea parte a acestui capitol diferențele de punctaj referitor la distanța față de putere între țări vor fi asociate cu diferențele în familie, școală, loc de muncă,

stat și cu ideile predominante în țările respective. Capitolele de la 3 la 5, care tratează celelalte dimensiuni IBM, vor fi de asemenea structurate în acest mod. Asocierile descrise sunt în cea mai mare parte bazate pe rezultate ale analizei statistice în care punctajele de dimensiune IBM au fost **corelate** cu rezultatele altor studii cantitative; suplimentar, s-a utilizat informația calitativă asupra familiilor, școlilor, locurilor de muncă ș.a.m.d. în diferite țări. În această carte va fi omis argumentul statistic; cei interesați vor consulta Hofstede (1980).

Pentru cei nefamiliarizați cu termenul statistic **corelație** și cu semnificația **coeficienților de corelație**, în cele ce urmează se face o descriere sumară a acestora. Două mărimi se spune că sunt corelate dacă ele variază împreună. De exemplu, dacă ar trebui să măsurăm înălțimea și greutatea a o sută de persoane alese la întâmplare de pe stradă, vom găsi că înălțimea și greutatea măsurate sunt în corelație; oamenii înalți vor fi de obicei cu o greutate mai mare iar cei scunzi vor fi cu o greutate mai mică. Deoarece unii oameni sunt înalți și slabi iar alții sunt scunzi și grași corelația nu va fi perfectă.

Coeficientul de corelație⁶ exprimă puterea acestei interdependențe. Dacă corelația este perfectă, astfel încât o mărime rezultă în întregime din cealaltă, coeficientul va avea valoarea 1. Dacă nu există corelație – cele două mărimi sunt complet independente una de alta – coeficientul este 0. Coeficientul poate deveni negativ dacă cele două mărimi sunt diametral opuse: de exemplu, înălțimea unei persoane și numărul de cazuri în care aceasta va întâlni pe cineva care este mai înalt decât ea. Valoarea posibilă cea mai mică este -1: în acest caz cele două mărimi sunt din nou corelate perfect, una este pozitivă când cealaltă este negativă și viceversa. În exemplul cu înălțimea și greutatea unei persoane, este de așteptat un coeficient de aproximativ 0,8, sau chiar mai mare, dacă se exclud și copii și adulți în eșantioanele studiate (persoane extrem de scunde și slabe și persoane foarte înalte și grase).

Se spune că un coeficient de corelație este semnificativ (statistic) dacă el diferă față de zero (fie că este pozitiv, fie negativ), pentru a exclude posibilitatea ca analogia dintre cele două mărimi să fie întâmplătoare. **Nivelul de semnificație**, de obicei 0,05; 0,01 sau 0,001, este riscul care rămâne ca analogia să fie încă aleatoare. Dacă are valoarea 0,05, șansa în raport cu asocierea din întâmplare este de 19 la 1. Dacă cineva dorește să argumenteze o relație cauzală între cele două mărimi, trebuie să susțină acest lucru printr-o corelație semnificativă (sau printr-o relație semnificativă din punct de vedere statistic). Majoritatea deosebirilor dintre țările cu indice PDI mare și mic, care sunt descrise în continuarea acestui capitol, sunt bazate pe corelații semnificative dintre PDI și datele măsurate privind aceste țări, provenite din alte surse. Exemple sunt gradul de inegalitate în distribuirea câștigurilor și frecvența relativă a violenței în politica internă.

Diferența dintre țări referitoare la distanța față de putere: caracteristici de bază în familie

Cea mai mare parte a oamenilor din lume se nasc într-o familie. Toți oamenii încep să primească educația mentală imediat după naștere de la cei bătrâni, în prezența cărora cresc, modelându-se după tiparele prezentate de acești bătrâni. În cazul unei distanțe mari față de putere, se așteaptă de la copii să fie supuși față de părinți. Uneori există o ierarhie în autoritate chiar printre copii: copiii mai mici se așteaptă să se supună celor mai mari. Comportarea independentă la un copil nu este încurajată. **Respectul** pentru părinți și pentru oameni mai vârstnici este privit ca o virtute fundamentală; copiii îi văd pe alții manifestând acest respect și în curând deprind și ei acest lucru. În mod obișnuit, părinții și adulții îi tratează pe tineri cu o căldură considerabilă, în special când copiii sunt foarte mici. Dar aceștia sunt supravegheați, nu sunt lăsați să acționeze singuri. Respectul pentru părinți și pentru rudele adulte durează și în perioada de maturitate: autoritatea părintească continuă să joace un rol în viața individului atâta timp cât părinții sunt în viață. Părinții și bunicii sunt tratați cu o considerație deosebită chiar și după ce copiii au devenit independenți. Există un model de independență față de persoanele mai vârstnice care se resimte în toate contactele umane și educația programată pe care o prezintă oamenii arată o **necesitate** puternică pentru această dependență.

În cazul unei distanțe mici față de putere, copiii sunt tratați mai mult sau mai puțin ca egali atunci când ei sunt capabili să acționeze și acest fapt se poate deja constata începând cu modul în care un sugar este tratat la baie⁷. Scopul educației părintești este de a-i lăsa pe copii să se descurce singuri pe cât de repede posibil. Experimentele făcute de copil sunt încurajate; unui copil i se permite să-și contrazică părinții, el învață să spună „nu” foarte devreme. Relațiile cu alții nu depind de statutul social al celorlalți; respectul formal și considerația deosebită sunt rareori arătate. Relațiile de familie în aceste societăți șochează adesea indivizii din alte societăți, cărora aceste relații li se par reci, distante și lipsite de intensitate. Când copiii cresc, relația părinte-copil devine una de egalitate și nu se mai pune problema de a se cere permisiunea părinților, și nici chiar sfatul acestora, pentru o decizie importantă. Există un ideal de independență a individului în familie. Se presupune că nevoia de independență este o componentă majoră a educației mentale a adulților.

Descrierile din cele două paragrafe precedente au fost polarizate în mod deliberat. Într-o situație dată, realitatea se va situa cel mai probabil între părțile extreme ale distanței față de putere ca un întreg: în acest domeniu țările se vor situa într-un anume loc. Am văzut că nivelele educaționale și clasa socială a părinților, în special în țările cu indice mic al distanței față de putere, joacă un rol decisiv. Familiile creează propria cultură de familie, care poate diferi de normele societății lor, iar personalitățile părinților și copiilor pot fi destul de puternice pentru a se elibera de

un comportament tipic. Cu toate acestea, cele două figuri indică linia de demarcație de-a lugal căreia variază soluțiile dilemei referitoare la inegalitatea umană.

Impactul familiei asupra programării noastre mentale este extrem de puternic și programele care funcționează în această fază sunt foarte dificil de schimbat. Psihanaliștii sunt conștienți de această importanță a antecedentelor de familie, dar nu întotdeauna și de contextul cultural al acestora. Psihanaliștii se ocupă de modalitatea în care personalitatea unui individ se abate de la o normă socială: măsura în care acesta este „neadaptat”. Această carte încearcă să descrie norma în sine așa cum variază ea de la o societate la alta. Faptul că norma se schimbă demonstrează faptul că ajutorul psihanalitic pentru o persoană dintr-o societate de alt tip sau chiar dintr-un sector diferit al aceleiași societăți reprezintă un risc. De aici necesitatea ca cel care ajută să fie conștient de propriile predispoziții culturale în raport cu ale clientului.

Distanța față de putere în școală

În momentul actual, în majoritatea societăților copiii merg la școală cel puțin câțiva ani. În societățile cele mai dezvoltate perioada de școlarizare poate dura chiar peste 20 de ani din viața unui individ. În timpul școlii copilul își dezvoltă programul de educație mentală. Colegii și profesorii inspiră valori suplimentare făcând parte dintr-o cultură care onorează aceste valori. Până la ce grad un sistem educațional poate contribui la schimbarea societății reprezintă o întrebare fără răspuns. Poate o școală să creeze valori inexistente sau ea este capabilă în mod inconștient doar să consolideze ceea ce există într-o societate dată? Oricum, o comparație a școlilor din diferite societăți arată aceleași aspecte și diferențe care s-au găsit în cadrul familiilor. Rolul relației părinte-copil este luat de perechea profesor-elev, însă valorile fundamentale și comportamentele sunt continuate de la o sferă la alta. Desigur, majoritatea copiilor de școală continuă să-și petreacă în familie marea majoritate a timpului.

În cazul unui grad mare de distanță față de putere, inegalitatea părinte-copil este perpetuată și prin inegalitatea profesor-elev, care alimentează nevoia de dependență bine întipărită în mintea elevului. Profesorii sunt tratați cu respect (profesorii mai în vârstă mai mult decât cei tineri); elevii trebuie să se ridice în picioare când intră profesorii. Procesul educațional este dirijat de profesor; profesorii stabilesc modurile de predare care trebuie urmate. În clasă se presupune a fi o ordine strictă în care se desfășoară ora de predare. Elevii vorbesc doar atunci când sunt invitați; profesorii nu sunt contraziși sau criticați în mod public niciodată și sunt tratați cu respect chiar și în afara școlii. Când un elev are o comportare necorespunzătoare, profesorii îi solicită pe părinți și așteaptă de la aceștia un ajutor în restabilirea ordinii. Procesul educațional este puternic personalizat: chiar și în cazul celor mai avansate subiecte

de la universități ceea ce se predă nu este văzut ca un „adevăr” impersonal, ci ca un rezultat al capacității intelectuale personale a profesorului. Profesorul este un „guru”, termen derivat din cuvântul sanscrit cu înțelesul de „onorabil” sau cu „greutate” cu care se caracterizează de fapt un profesor în India și Indonezia. Într-un asemenea sistem, calitatea cuiva de a învăța este în mod virtual dependentă exclusiv de excelența modului de predare a profesorului.

În cazul unei distanțe mici față de putere, profesorii se presupune că-i tratează în mod egal pe elevi și așteaptă să fie tratați tot egal de către elevi. Profesorii tineri sunt mai apropiați de elevi și ca atare, de obicei, sunt mai îndrăgiți decât cei mai vârstnici. Procesul educațional este concentrat asupra elevului, cu o apreciere a inițiativei acestuia; se consideră faptul că elevii își aleg modul propriu de pregătire. Elevii intervin neinvitați în timpul lecției și se presupune că întreabă atunci când nu înțeleg ceva. Ei discută cu profesorii, își exprimă dezacordul sau critică în fața profesorilor și nu arată un respect deosebit acestora în afara școlii. Când un elev are o comportare necorespunzătoare, adesea părinții sunt de partea copilului și nu a profesorului. Procesul educațional este mai degrabă impersonal; ceea ce este transmis cuprinde „adevăruri” sau „fapte” care există independent de un anume profesor. Învățarea efectivă într-un asemenea sistem depinde foarte mult de modul în care se realizează sistemul bilateral de comunicație elev-profesor. Întregul sistem se bazează pe nevoia pentru independență bine dezvoltată a elevului; într-o mare măsură, calitatea învățării este determinată de capacitatea elevului.

La începutul capitolului s-a arătat că punctajul referitor la distanța față de putere este mic pentru ocupații care solicită un înalt nivel educațional, cel puțin în țările în care, per total, se obține un punctaj relativ mic al distanței față de putere. Aceasta înseamnă că în aceste țări elevii vor deveni mai independenți față de profesori pe măsură ce ei avansează în studiu; nevoia lor de dependență scade. În țările cu indice mare al distanței față de putere, totuși, elevii rămân dependenți de profesori chiar și după ce ei ating un nivel educațional ridicat.

Pedeapsa corporală la școală, cel puțin pentru elevii până la vârsta de 14 ani, este acceptată mult mai ușor într-o cultură caracterizată de o distanță mare față de putere decât într-o cultură caracterizată de o distanță mică față de putere. Ea accentuează și simbolizează inegalitatea dintre profesor și elev și este adesea considerată ca fiind bună pentru dezvoltarea caracterului copilului. Într-o societate cu o distanță mică față de putere, acest lucru va fi clasificat ca un abuz asupra copilului și va constitui pentru părinți un motiv de a se adresa poliției. Există excepții, care se referă la noțiunea de masculinitate (față de feminitate), care vor fi tratate în Capitolul 4. În unele culturi masculine cu distanță mică față de putere, de exemplu Anglia, pedeapsa corporală la școală nu este considerată ca fiind criticabilă.

Ca și în cazul familiei, discutat în secțiunea precedentă, realitatea se plasează undeva între aceste extreme. Un factor important de decizie este abilitatea elevilor: copiii mai puțin dotați sau handicapați, în cazul unei distanțe mici față de putere, li se va pretinde să fie independenți și vor fi încurajați către o direcție cu o distanță mare față de putere. Copiii dotați aparținând unor familii ale clasei muncitoare din societățile având o distanță mică față de putere sunt dezavantajați în instituțiile educaționale de genul universităților, care presupun un nivel redus al distanței față de putere: cum s-a arătat în secțiunea precedentă familiile aparținând clasei muncitoare au adesea o subcultură cu nivel ridicat al distanței față de putere.

Distanța față de putere la locul de muncă

Majoritatea oamenilor încep să lucreze ca tineri adulți după ce au acumulat o experiență învățând în cadrul familiei și la școală. Rolurile perechilor părinte-copil și profesor-elev sunt completate acum cu rolul perechii șef-subordonat și nu trebuie să fie pentru nimeni o surpriză că atitudinea față de părinți, în special față de tați, și față de profesori, care reprezintă o parte a educației noastre mentale programate, va fi transmisă și către șefi.

În cazul unei distanțe mari față de putere, managerii și subordonații se consideră reciproc ca inegali existențial; sistemul lor ierarhic se pare că este bazat pe această inegalitate existențială. Organizațiile centralizează puterea pe cât posibil în cât mai puține mâini. Este de așteptat ca subordonaților să li se spună ce să facă. Există un grup de persoane care supraveghează, structurat în ierarhii ridicate ale oamenilor care raportează unii despre ceilalți. Sistemele salariale arată o discrepanță mare între managerii de pe nivelul superior și cel de bază al organizației. Muncitorii au un nivel relativ redus de educație (calificare) și munca manuală are un statut mult mai coborât decât munca funcționarilor. Managerilor li se acordă privilegii (legile privilegiaților) iar contactele dintre manageri și subordonați se presupune a fi inițiate numai de către manageri. Șeful ideal, în ochii subordonaților, este un autocrat binevoitor sau un „tată bun”. După unele experiențe cu „tați răi”, subordonații pot să refuze complet autoritatea șefului, din punct de vedere ideologic, în timp ce în practică ei se vor supune acestuia.

Într-o organizație cu distanță mare față de putere, relațiile dintre manageri și subordonați sunt în mod frecvent încărcate emoțional. Philippe d'Iribarne conduce un centru francez de cercetări publice asupra managementului internațional. Prin intermediul unor interviuri diverse, echipa sa de cercetători a comparat întreprinderi cu salariați de naționalitate franceză din Franța (PDI 68), SUA (PDI 40) și Olanda (PDI 38). În cartea sa (d'Iribarne, 1989) referitoare la acest proiect, d'Iribarne comentează:

Este adesea șocant caracterul emoțional al relațiilor ierarhice în Franța. Există o diversitate extremă de sentimente față de manageri: aceștia pot fi sau adorați sau disprețuiți cu aceeași intensitate.

Această situație nu este deloc universală: nu am găsit-o nici în Olanda și nici în SUA (traducere după Hofstede).

Acest citat confirmă polarizarea în Franța dintre dependență și independență față de persoanele cu autoritate, pe care am găsit-o a fi caracteristică în general pentru țările cu o distanță mare față de putere.

Semnele vizibile ale poziției sociale în țările cu grad ridicat de distanță față de putere contribuie la autoritatea șefului; este destul de posibil ca un subordonat să se simtă mândru dacă el poate să-i spună vecinului lui că șeful său conduce o mașină mai mare decât aceea a șefului vecinului. Șefii mai vârstnici sunt în general mai respectați decât cei tineri. A fi victima abuzului de putere din partea șefului se consideră a fi un ghinion; nu se pretinde că ar exista mijloace prin care să se redreseze această situație. Dacă evoluția spre rău este prea pregnantă, oamenii pot să-și unească forțele pentru o revoltă violentă. Pachetele de metode de management inventate în SUA, cum ar fi managementul prin obiective (MBO)⁸, nu vor funcționa deoarece ele presupun o oarecare formă de negociere între subordonat și manager, în cadrul căreia niciuna dintre părți nu se va simți confortabil.

În situația unei distanțe mici față de putere, subordonații și managerii se consideră unii pe alții ca egali existențial: sistemul ierarhic are doar un rol de inegalitate a rolurilor, stabilit convențional; și cum rolurile se pot schimba, cineva care astăzi îmi este subordonat mâine îmi poate deveni șef. Organizațiile sunt destul de descentralizate, cu număr redus de nivele ierarhice și număr limitat de personal de supraveghere. Salariile variază destul de puțin pentru activitățile desfășurate de managerii de pe nivelul superior și cel de bază al organizației, muncitorii au un nivel înalt de calificare și activitățile manuale care necesită înaltă calificare sunt mult mai prețuite decât cele de birou care presupun nivel redus de calificare. Avantajele pentru cei de pe poziții superioare sunt indivizibile în mod fundamental, toată lumea trebuie să folosească aceleași locuri de parcare, toalete și aceleași cafenele. Managerii trebuie să fie accesibili subordonaților iar un șef ideal este un democrat plin de resurse (și în consecință respectat). Se așteaptă ca subordonații să fie consultați înainte de a se lua o decizie care le afectează munca, dar ei acceptă ca șeful lor să fie acela care să decidă în final.

Simbolurile cu privire la status-ul social sunt suspecte și subordonații probabil că vor face comentarii negative cu vecinii dacă șeful lor cheltuie banii companiei pentru a-și procura o mașină costisitoare. În general, șefii mai tineri sunt mai apreciați decât cei vârstnici. Se presupune că organizațiile au modalități bine definite care să permită rezolvarea nemulțumirilor salariaților referitoare la abuzul pretinsei puteri. Unele pachete de metode de management, cum ar fi MBO, pot fi aplicabile cu succes dacă li se acordă suficientă atenție de către manageri.

În plus, aceste extreme, și majoritatea situațiilor practice, se vor situa undeva la mijloc și vor conține elemente ale amândurora. Teoriile manageriale au recunoscut destul de rar că există aceste modele diferite și că modul lor de existență este determinat cultural. În Capitolul 6 se va reveni asupra acestui subiect și se va arăta cum diferitele teorii de management și de organizare reflectă naționalitatea diferită a autorilor lor.

Tabelul 2.3 Diferențe esențiale între societățile cu distanță mare și respectiv mică față de putere. I. normă generală, familie, școală și loc de muncă

Distanță mică față de putere	Distanță mare față de putere
• Inegalitățile dintre oameni trebuie să fie minimizate - Trebuie să existe și chiar există într-o oarecare măsură o interdependență între oamenii mai puternici și cei cu putere mai mică - Părinții îi tratează pe copii ca pe egali lor - Copiii îi tratează pe părinți ca pe egali lor - În clasă profesorii așteaptă inițiative din partea elevilor - Profesorii sunt experții care transferă elevilor adevăruri impersonale - Elevii îi tratează pe profesori ca pe egali lor • Persoanele mai instruite dețin valori mai puțin autoritare decât persoanele mai puțin instruite • Ierarhia în organizații înseamnă o inegalitate de roluri stabilită în mod convențional • Descentralizarea este caracteristică • Diferențe mici de salarii între nivelul superior și nivelul inferior al organizației • Subordonații așteaptă să fie consultați • Șeful ideal este un democrat plin de resurse • Privilegiile și simbolurile de status nu sunt bine privite	• Inegalitățile dintre oameni sunt de așteptat și de dorit • Oamenii cu putere mai mică trebuie să depindă de cei mai puternici; în realitate oamenii mai slabi sunt polarizați între dependență și independență - Părinții îi educă pe copii să fie docili - Copiii îi tratează pe părinți cu respect - În clasă se așteaptă ca toate inițiativele să provină de la profesori - Profesorii sunt ca niște „guru” care transferă elevilor învățătura personală - Elevii îi tratează cu respect pe profesori • Atât persoanele instruite cât și cele mai puțin instruite prezintă valori aproape la fel de autoritare • Ierarhia în organizații reflectă inegalitatea existențială dintre cei de sus și cei de jos • Centralizarea este caracteristică • Diferențe mari de salarii între nivelul superior și nivelul inferior al organizației • Subordonații așteaptă să li se spună ce să facă • Șeful ideal este un autocrat binevoitor sau un tată bun • Privilegiile și simbolurile de status pentru manageri sunt și de așteptat și cunoscute

Tabelul 2.3 rezumă diferențele importante dintre societățile cu distanță mare și mică față de putere discutate până acum.

Distanța față de putere și statul

Secțiunile anterioare au prezentat implicațiile diferențelor între țări referitoare la distanța față de putere cu privire la perechile părinte-copil, profesor-elev și șef-subordonat; cea care este de obicei egal afectată este perechea autoritate-cetățean. Trebuie să fie evident imediat oricui care nu citește nici un fel de noutăți din lume că unele țări tratează diferențele de putere dintre autorități și cetățeni în moduri foarte diferite și că aceste convingeri diferite domină modurile în care este de dorit să se trateze aceste diferențe de putere.

În situația unei distanțe mari față de putere, puterea este privită ca un factor esențial al societății, care precede alegerea între bine și rău. Legitimitatea sa este irelevantă. Ea poate avea preponderență asupra dreptății. Aceasta este o afirmație dură, care poate fi rar prezentată sub această formă, dar care este reflectată în comportamentul acelor de la putere și a oamenilor obișnuiți. Există un consens nedeclarat că ar putea fi o ordine a inegalității în această lume în care fiecare are locul său. Această ordine satisface nevoia oamenilor de dependență și dă un sens securității, atât celor de la putere cât și celor de jos.

La începutul acestui capitol s-a făcut referire la tendința din unele societăți de a susține o consolidare a pozițiilor oamenilor cu privire la putere, avere și status (poziție socială). Dorința de consolidare a poziției sociale (statusului) este tipică pentru culturile având distanță mare față de putere. În aceste culturi cei puternici sunt îndreptățiți să aibă privilegii și este de așteptat ca ei să-și folosească puterea pentru a-și spori averea. Poziția lor socială (statusul lor) este îmbunătățită printr-o comportare simbolică ceea ce îi face să pară cât mai puternici posibil. Principalele lor surse de putere sunt familia și prietenii, charisma și/sau abilitatea de a utiliza forța; ultima explică frecvența dictaturilor militare în țările de pe această parte a scalei distanței față de putere. Pot apărea conflicte implicând persoane din structurile puterii și aceasta explică faptul că ele vor fi acoperite. Dacă ceva merge prost, sunt acuzați oamenii cei mai de jos pe scară ierarhică. Dacă ceva merge rău, modul de a schimba sistemul este înlocuirea celor de la putere prin revoluție. Majoritatea acestor revoluții sunt sortite eșecului chiar dacă ele au avut succes, deoarece cei noi ajunși la putere, după câțva timp, repetă comportarea predecesorilor lor, acțiune în care ei sunt susținuți de valorile predominante referitoare la inegalitate.

Chiar în absența revoluțiilor, țările cu distanță mare față de putere au o violență politică internă (dezlănțuiri generate politic) mai mare decât țările având o distanță

mică față de putere. De obicei ele au sisteme politice monopartid: acolo unde alegerile permit mai multe partide, câștigă de obicei același partid și aceasta este o egalitate nestresantă de partid (aripa de dreapta). Spectrul politic al țărilor cu distanță mare față de putere este caracterizat prin aripa de dreapta și de stânga puternice și un centru slab, ceea ce reprezintă o reflectare politică dintre dependență și independență descrisă anterior în acest capitol. Veniturile din aceste țări sunt distribuite foarte inegal, cu puțini oameni foarte bogați și cu mulți oameni foarte săraci. Mai mult, sistemul de taxe protejează averile, astfel încât veniturile după aplicarea taxelor pot deveni și mai inegal distribuite decât înainte. Uniunile sindicale tind să fie controlate de guvern; acolo unde ele nu sunt controlate, ele sunt fundamentate ideologic și sunt implicate în politică.

În societățile cu distanță redusă față de putere predomină sentimentul că folosirea puterii trebuie să fie legitimă și supusă judecății între bine și rău. Inegalitatea este considerată ca nedorită: deși inevitabilă, ea poate fi minimizată prin mijloace politice. Legea trebuie să garanteze că toți oamenii, indiferent de poziție, au drepturi egale. Puterea, averea și statusul (poziția socială) nu este necesar să meargă împreună; se consideră chiar că este un lucru bun ca aceasta să nu se întâmple. Simbolurile de status pentru oamenii de la putere sunt suspecte și liderii pot să-și sporească statusul neoficial prin renunțarea la simboluri formale: vezi exemplul ministrului care mergea la lucru cu autobuzul. Principalele surse ale puterii sunt poziția formală a cuiva, presupusele sale calități de expert, abilitatea sa de a da recompense. De obicei scandalurile duc la încheierea carierei politice. Revoluțiile sunt nepopulare; sistemul este schimbat în mod continuu, fără a fi necesară înlăturarea celor de la putere. Violența are loc rareori în politica internă. Țările cu sisteme de valori cu distanță redusă față de putere au de obicei guverne pluraliste iar conducerea poate trece pașnic de la un partid la altul sau de la o coaliție la alta pe baza rezultatelor electorale. În astfel de țări spectrul politic arată de obicei un centru puternic și aripi de stânga și de dreapta slabe⁹. Veniturile sunt mai puțin inegal distribuite decât în țările cu distanță mare față de putere. Sistemul de taxe servește la redistribuirea veniturilor, astfel încât după aplicarea lor veniturile sunt și mai puțin inegal distribuite decât înainte. Uniunile sindicale sunt independente, mai puțin orientate spre ideologic și politic și mai mult spre doctrine pragmatice la jumătate din membrii lor.

Cititorul va recunoaște ușor că unele elemente ale ambelor extreme se pot găsi în multe țări. O țară ca Spania, care a avut un sistem dictatorial până în 1970, a trecut remarcabil de ușor la un sistem guvernamental pluralist. Guvernul din Regatul Unit, o democrație veche, a încercat cu greu să împiedice publicarea unor relatări nedorite ale unui fost agent secret. Glastnosti-ul a pătruns în instituțiile autocratice ale URSS.

Instituțiile din țările având o distanță redusă față de putere sunt uneori copiate în țările cu un nivel ridicat al distanței față de putere din cauza propagării ideilor politice. Liderii politici care au studiat în alte țări pot încerca să emuleze sistemele politice ale acestor țări. Guvernele din țările cu distanță redusă față de putere încearcă adesea cu insistență să exporte sistemele lor instituționale în contextul dezvoltării cooperării. Totuși, mergând corect pe linia alegerilor, nu se vor schimba tradițiile politice ale unei țări dacă acestea au rădăcini adânci în gândirea programată a unei părți mari a populației. În particular, masele subnutrite și needucate produc mai puțini democrați iar modurile de guvernare obișnuite în majoritatea țărilor bogate vor funcționa cu probabilitate mai mică în țările sărace. Acțiunile întreprinse de guvernele străine în intenția de a conduce alte țări spre calea democrației și respectării drepturilor omului sunt în mod evident inspirate de programarea mentală a ajutorului străin și ele sunt de obicei mai eficiente când este vorba despre opiniile electoratului străin decât în cazul problemelor din țările presupuse a fi ajutate.

Distanța față de putere și ideile

Părinții, profesorii, managerii și guvernanții sunt toți reprezentanți ai culturii lor; modul în care ei își moștenesc predecesorii și modul lor de comportament pot fi înțelese numai dacă se înțelege programarea mentală a copiilor lor, a studenților, a subordonaților și a subiecților. Autorii cărților despre management și fondatorii de ideologii politice își dezvoltă ideile pe baza noțiunilor fundamentale învățate atunci când au crescut. Astfel, diferențele între țări în raport cu dimensiunile de valoare, cum este cazul distanței față de putere, ajută nu numai la înțelegerea diferențelor în gândirea, simțirea și modul de comportare al managerilor și ale subordonaților, ci și la aprecierea teoriilor concepute sau preluate în aceste țări în vederea explicării sau recomandării unor modele de gândire, simțire și comportament.

În istoria omenirii unii filozofi au tratat foarte clar chestiunea puterii și a inegalității. În China, în jurul anului 500 î.Hr., Kong Ze, care după 2000 de ani a fost latinizat de către misionarii iezuiți sub numele de Confucius (provenind de la numele vechi Kong Fu Ze), a menționat că stabilitatea societății se bazează pe relațiile inegale dintre oameni. El a remarcat **wu lun**, cele cinci relații fundamentale: șef-subordonat, tată-fiu, frate mai mare-frate mai mic, soț-soție, prieten vârstnic-prieten tânăr. Aceste relații conțin obligații complementare și mutuale: partenerul mai tânăr datorează respect și supunere celui mai vârstnic; vârstnicul datorează protecție și considerație partenerului mai tânăr. Ideile lui Confucius au supraviețuit ca îndrumar de comportare proprie pentru poporul chinez până în zilele noastre. În Republica Populară Chineză, Mao Tse-Tung a încercat să elimine complet confucianismul deși propriile lui reguli de management conțineau asemenea elemente¹⁰. Țările, din

studiul efectuat la firma IBM, care au o majoritate chineză sau care au suferit influență chineză în domeniul culturii sunt, în ordinea în care ele apar în Tabelul 2.1, Singapore, Hong Kong, Coreea de Sud, Taiwanul și Japonia; ele ocupă jumătatea superioară și partea de mijloc a zonelor PDI. Oamenii din aceste țări acceptă și apreciază inegalitatea dar consideră că folosirea puterii trebuie să fie moderată printr-un simț de obligație.

În Grecia antică, în jurul anului 350 î.Hr., Platon a recunoscut o nevoie fundamentală pentru egalitatea între oameni dar în același timp a apărut o societate în care o clasă de elită, curatorii, să poată exercita rolul conducător. El a încercat să rezolve conflictul dintre aceste tendințe divergente prin rolul acordat celor două înțelesuri ale cuvântului „egalitate”, cel cantitativ și cel calitativ, dar mi se pare că aceste argumente seamănă cu celebrul citat din cartea lui George Orwell, „Ferma animalelor”: „Toate animalele sunt egale dar unele sunt mai egale decât altele”. Grecii contemporani se situează cam la jumătatea punctajului datelor raportate la firma IBM referitor la distanța față de putere (poziția 27/28 și punctaj 60). Nicolò Machiavelli din Italia (1469-1527) este una dintre cele mai mari autorități ale literaturii universale asupra folosirii puterii politice. El a deosebit două modele: modelul vulpii și modelul leului. După conceptul lui Machiavelli, managerul prudent folosește ambele modele, pe fiecare la momentul potrivit: șiretenia vulpii va evita șarpele și puterea leului va speria lupii (a se vedea Machiavelli, 1955, p.91). Punând în legătură ideile lui Machiavelli cu diferențele de distanță față de putere, se găsește că țările având o distanță mică față de putere sunt adaptate la modelul vulpii iar țările cu valoare ridicată a distanței față de putere sunt adaptate la modelul leului. În datele cercetării efectuate la IBM asupra Italiei secolului 20, punctajul se situează pe linia de mijloc referitor la distanța față de putere (poziția 34, punctaj 50). Probabil că dacă studiul ar fi efectuat pe regiuni, nordul Italiei s-ar alinia mai mult modelului vulpii iar sudul mai mult modelului leului. Ceea ce Machiavelli nu a scris, dar asocierea dintre sistemele politice și programarea mentală a cetățenilor o sugerează, este faptul că animalul personificat de manager depinde puternic de animalele care îi personifică pe adepți.

Karl Marx (1818-1883) a tratat de asemenea puterea, dar el a vrut să o dea celor slabi; el nu s-a preocupat niciodată în mod serios de problema dacă revoluția pe care o propovăduia ar fi creat sau nu o nouă clasă fără putere. De fapt, se pare că el a presupus că exercitarea puterii se poate transfera de la persoane la un sistem, o filosofie în care putem recunoaște programarea mentală a societăților cu distanță mică față de putere, cărora în momentul de față le aparține și Germania, patria mamă a lui Marx. Pentru lumea modernă este o tragedie că ideile lui Marx au fost în cea mai mare parte exportate în acele țări situate pe partea de distanță mare față de putere a graficului în care, așa cum am argumentat mai devreme în acest capitol,

lipsește ipoteza că puterea trebuie să genereze legea. Această absență a unei verificări a puterii a permis sistemelor de guvernare ce se pretind moștenitoare ale lui Marx să supraviețuiască chiar și acolo unde aceste sisteme l-ar face pe Marx să se răsucescă în mormânt. În concepția lui Marx asupra „dictaturii proletariatului”, dictatura a apelat la conducători în unele țări cu distanță mare față de putere, dar „proletariatul” a fost uitat. În fapt, conceptul este naiv: în ceea ce privește modul în care cunoaștem tendința umană către inegalitate, o dictatură a proletariatului este o contradicție logică. Exportul de idei către oameni din alte țări indiferent de contextul de valori în care aceste idei au fost dezvoltate – și importul de asemenea idei de către adepții creduli din acele alte țări – nu se limitează numai la politică, ci poate fi observat și în domeniul educației și, în particular, în domeniile managementului și organizației. Succesul economic al SUA în deceniile de dinainte și de după cel de al doilea război mondial i-a făcut pe cetățenii din alte țări să creadă că ideile americane despre management trebuie să fie superioare și ca atare să fie copiate. Ei uită să se întrebe despre felul de societate în care au fost dezvoltate și aplicate aceste idei – **dacă** ele au fost într-adevăr aplicate așa cum se pretinde în cărți. Începând cu 1960 același lucru s-a întâmplat cu ideile japoneze.

Punctajul realizat de SUA este situat în Tabelul 2.1 în partea inferioară, dar nu extrem de jos, pentru distanța față de putere (poziția 38 din 53). Teoriile americane despre management tind să fie bazate pe subordonați cu nivel mediu de dependență: nici prea mare dar nici prea mic. O idee de bază este „managementul participativ”, adică o situație în care subordonații sunt implicați de către manageri în luarea deciziilor **la propunerea și inițiativa acestor manageri**. Comparând teoriile americane de management cu experiențele „democrației industriale” din țări ca Suedia sau Danemarca (care au un punctaj foarte mic PDI) se găsește că în aceste țări scandinave inițiativele de participare sunt luate adesea de către subordonați, fapt greu de acceptat de către managerii americani deoarece reprezintă o încălcare a „prerogativelor lor manageriale”. Prerogativele manageriale, însă, sunt mai puțin sacre în Scandinavia. Pe de altă parte, teoriile americane cu privire la managementul participativ sunt puțin probabil să fie aplicate în țările situate în partea superioară pe scala distanței față de putere. Un studiu evidențiază punctul de vedere al unui subordonat grec atunci când șeful său expatriat din SUA i-a cerut părerea asupra a cât de mult trebuie să dureze un serviciu: „El este șeful, de ce nu-mi spune el mie?” (vezi Trianidis, 1973).

Tabelul 2.4 rezumă diferențele importante dintre societățile cu distanță față de putere mică și mare din ultimele două secțiuni; împreună cu Tabelul 2.3 oferă o imagine de ansamblu asupra aspectelor esențiale ale diferențelor față de putere din toate sferele de viață discutate în acest capitol.

Tabelul 2.4 Diferențe de bază între societățile cu distanță mare și mică față de putere. II: politică și idei.

Distanță mică față de putere	Distanță mare față de putere
• Folosirea puterii trebuie să fie legitimă și este supusă criteriului de bine și rău. • Calificările, veniturile, puterea și statusul nu este necesar să meargă împreună. • Clasa de mijloc este mare. • Toți trebuie să aibă drepturi egale. • Oamenii puternici încearcă să pară mai slabi decât sunt în realitate. • Puterea se bazează pe poziția formală, pe calitatea de expert și pe abilitatea de a da recompense. • Modul de a schimba un sistem politic este acela al schimbării legilor (evoluția). Utilizarea violenței în politica internă este rară. Guverne pluraliste bazate pe rezultatul dat de majoritatea voturilor. Spectrul politic prezintă un centru puternic și aripi de stânga și de dreapta slabe. • Diferențieri mici în venituri în societate, reduse și de sistemul de taxe. • Religiiile predominante și sistemele filozofice subliniază egalitatea. • Ideologiile politice predominante subliniază și folosesc divizării puterii. • Teoriile de management native se concentrează asupra rolului salariaților.	• Poate să triumfe asupra dreptății: oricine deține putere este drept și bun. • Calificările, veniturile, puterea și statusul trebuie să meargă împreună. • Clasa de mijloc este mică. • Cei de la putere au avantaje. • Oamenii puternici încearcă să fie cât mai impresionanți posibil. • Puterea se bazează pe familie sau pe prieteni, pe charisma și abilitatea de a folosi forța. • Modul de a schimba un sistem politic este acela al schimbării oamenilor de la conducere (revoluția). Conflictele de politică internă conduc în mod frecvent la violență. Guverne autocratice sau oligarhice bazate pe cooptare. Spectrul politic, dacă i se permite să se manifeste, prezintă un centru slab și aripi puternice. • Diferențieri mari în venituri în societate mărite și de sistemul de taxe. • Religiiile predominante și sistemele filozofice subliniază ierarhia și diferențierea. • Ideologiile politice predominante subliniază și folosesc lupta pentru putere. • Teoriile de management native se concentrează asupra rolului managerilor.

Originile diferențelor de distanță față de putere

Țările în care se vorbește o limbă romanică (Spania, Portugalia, Italia, Franța) au un punctaj pentru PDI situat între nivelul mediu și înalt al scalei prezentată în Tabelul 2.1 (de la 35 în Costa Rica, la 95 în Guatemala). Țările în care se vorbește o limbă germanică (Germania, Anglia, Olanda, Danemarca, Norvegia, Suedia) au

un punctaj mic (de la 11 în Austria, la 49 în Africa de Sud). Se pare că există o relație între sfera de limbă și programarea mentală contemporană referitor la distanța față de putere. Faptul că o țară aparține unei sfere de limbaj își are proveniența în istoria sa: limbile romanice provin din latina veche și au fost adoptate în țările care făceau odinioară parte din Imperiul Roman sau, în cazul Americii Latine, în țările colonizate de Spania și Portugalia care, la rândul lor, au fost colonii ale Romei. Limbile germanice sunt vorbite fie în țările care au rămas „necolonizate” în timpul romanilor, fie în zone care au fost pe vremuri cucerite de romani dar au fost recucerite de popoarele migratoare (ca Anglia). Astfel, unele surse ale programării mentale, denumită distanța față de putere, au ca proveniență chiar perioada romană – cu 2000 de ani în urmă.

Țările cu o influență culturală chineză (confucianism) se grupează de asemenea în zona de la mediu la superior pe scala distanței față de putere; și aici există o cultură cu o vechime de cel puțin 4000 de ani.

Nici unul dintre noi nu a fost prezent atunci când formele de cultură au devenit diferite între oameni: atribuirea unor cauze acestor diferențe este un mod de speculație bazată pe sursele istorice și preistorice. Atât imperiul roman cât și cel chinez au fost conduse dintr-un singur centru de putere, care presupunea o populație pregătită să primească ordine de la centru. Partea germanică a Europei, pe de altă parte, a fost divizată în mici grupuri tribale conduse de nobili locali, nepregătite să accepte directive de la nimeni altcineva. Pare o ipoteză acceptabilă că experiența statelor noi a ajutat aceste popoare la dezvoltarea programelor mentale comune necesare supraviețuirii sistemului lor politic și social. Rămâne desigur problema de ce este diferită experiența acestor state noi. Un mod de susținere a presupunerilor acestor cauze este căutarea datelor cantitative despre țări, date care pot fi corelate cu punctajele lor de distanță față de putere. Un număr de astfel de variabile cantitative a fost accesibil. Un mijloc statistic numit **regresie multiplă cu rație constantă** ne-a permis să alegem dintre aceste variabile pe acelea care au contribuit succesiv cel mai mult la explicarea diferențelor în punctajele PDI în Tabelul 2.1. Rezultatul a fost acela că un punctaj PDI al unei țări se poate presupune destul de ușor din cele ce urmează (Hofstede, 1980, p.121 și 1984, p.95):

1. Latitudinea geografică a țării (o latitudine superioară asociată cu un PDI mic).
2. Numărul de locuitori (un număr mare de locuitori asociat cu un PDI mare).
3. Veniturile (țările bogate asociate cu un PDI mic).

Pentru cele 40 de țări asupra cărora s-a efectuat prima analiză, latitudinea geografică (distanța de la ecuator la capitala unei țări) singură permite să se prezică până la 43 de procente din numărul de diferențe (variații) în valorile PDI. Latitudinea și numărul de locuitori prezic împreună 51 la sută diferențe iar latitudinea, numărul

de locuitori plus venitul național (produsul național brut pe cap de locuitor în anul 1970, anul de la mijlocul perioadei de efectuare a studiului), prezic 58 la sută. Dacă nu se cunoaște nimic altceva despre aceste țări, alte date, în afara acestora trei, ar putea fi posibil să alcătuiască o listă de presupuneri PDI care să fie destul de asemănătoare cu Tabelul 2.1. În medie, valorile presupuse diferă numai cu 10 puncte față de cele găsite în studiile efectuate la firma IBM. Cea mai mare diferență este în cazul Israelului, unde predicția este 44 iar valoarea reală este 13, deci o diferență de 31 de puncte. Totuși, alte țări sunt previzionate cu o diferență de până la un punct: India (78 pentru 77), Spania (56 pentru 57) și Olanda (38 pentru 38).

Latitudinea geografică este o măsură extrem de interesantă pentru corelarea cu distanța față de putere. Aceasta oferă informații asupra climei unei țări: țările situate la latitudine mică sunt tropicale, cele cu latitudine medie sunt subtropicale până la temperate iar cele cu latitudine mare sunt reci. Filosofii și înțelepciunea populară au speculat diferențele de climă ca o explicație a diferențelor de caracter ale locuitorilor. De exemplu, clima caldă îi face pe oameni să fie leneși; cea rece îi va face pe oameni să fie activi. Asemenea aserțiuni nu pot fi dovedite, și nu este greu să se vină cu contraexemple – a se vedea cazul locuitorilor din centrul industrial Singapore care trăiesc chiar la ecuator. Totuși, legătura cu PDI este solidă și foarte semnificativă statistic. Pentru cei nefamiliarizați cu calculul probabilităților legătura găsită nu înseamnă că latitudinea geografică **determină** distanța față de putere, ci că latitudinea înaltă **contribuie** la reducerea distanței față de putere împreună cu alte elemente.

Relațiile statistice nu indică direcția cauzalității: ele nu spun care este cauza și care este efectul sau când elementele dependente sunt ambele efecte ale unei a treia cauze comune. Dar în cazul specific al poziției geografice a unei țări este greu ca aceasta să se considere ca altceva decât o cauză, chiar o cauză specială, în afară de cazul în care presupunem că în timpurile preistorice oamenii au migrat către zonele cu climă care s-au potrivit concepțiilor referitoare la distanța față de putere.

Logica relației, susținută de diferite studii (Hofstede, 1980, p.124; 1984, p.96) ar putea fi următoarea: mai întâi, toate societățile implicate s-au dezvoltat la nivelul agriculturii sedentare și al industriei urbane. Societățile primitive de tipul vânător-culegător, cărora li se poate aplica o logică diferită, nu sunt incluse. La latitudine joasă (cum ar fi clima tropicală), societățile agricole găsesc de obicei o natură abundentă. În acest climat, supraviețuirea și sporirea populației necesită o intervenție relativ limitată a omului în natură: totul crește. În această situație amenințarea majoră a unei societăți este reprezentată de competiția cu alte grupuri umane pentru același teritoriu și aceleași resurse. Șansele mai mari de supraviețuire există pentru acele societăți care s-au organizat singure ierarhic și care depind de o autoritate centrală care menține ordinea și echilibrul.

La latitudini mari (climă temperată sau rece) natura este mai puțin abundentă. Este mai multă nevoie de intervenția omului în natură în scopul de a-și făuri existența. Există forțe puternice care susțin crearea industriei, după agricultură. Natura, mai mult decât ființa umană, este primul inamic căruia trebuie să-i reziste. Societățile în care oamenii au învățat să se apere pe ei înșiși fără a fi prea dependenți de alții mai puternici au o șansă mai bună de supraviețuire în aceste circumstanțe decât societățile care își educă copiii în sensul dependenței.

Numărul de locuitori, al doilea mod de a estima distanța față de putere, încurajează dependența de autoritate deoarece cetățenii dintr-o țară cu populație numeroasă vor trebui să accepte o putere politică, aceasta fiind mai distantă și mai puțin accesibilă decât pentru cetățenii dintr-o națiune mică. Pe de altă parte, se poate face o inversare de cauzalitate în acest caz deoarece oamenii mai puțin înclinați spre dependență vor lupta din greu ca să nu fie integrați într-o națiune mare.

Venitul național, a treia metodă de estimare, constă el însuși dintr-un grup de alți factori, fiecare dintre ei putând fi atât un efect cât și o cauză a distanței reduse față de putere. De fapt, ne ocupăm de fenomene pentru care cauzalitatea este aproape întotdeauna circulară, așa cum este cauzalitatea găinii și a oului. Factorii asociați unui venit național mai mare și unei dependențe mai slabe față de alții mai puternici sunt:

1. Agricultură mai puțin tradițională.
2. Tehnologie mai modernă.
3. Mod de viață urban.
4. Mobilitate socială.
5. Sistem educațional mai bun.
6. Clasă mijlocie mai mare.

Mai multe națiuni ex-coloniale decât ex-colonizante prezintă un PDI ridicat; dar a fi fost fie o colonie, fie un colonizator un interval de timp în perioada ultimelor două secole este în strânsă legătură cu avuția actuală. Datele nu permit stabilirea unui pas unicauzal între cei trei factori ai sărăciei, colonizării și diferențelor mari de putere. În acest sens, ipotezele asupra cauzalității depind în general de ceea ce se dorește a fi dovedit.

Viitorul diferențelor de distanță față de putere

Până acum aspectul diferențelor între țări referitor la distanța față de putere a fost static. Paragraful anterior a afirmat că unele diferențe au rădăcini istorice până la 4000 de ani și chiar mai mult. Atât de mult pentru trecut, dar cum se vede viitorul? Trăim în era intensificării fără precedent a comunicării internaționale: aceasta n-ar trebui să înlăture diferențele și să ne ajute să ne apropiem de o lume standard? Și

dacă este așa, aceasta va fi de tipul unei distanțe față de putere mare, mică sau mijlocie?

Cel puțin impresionant, se pare că dependența de putere a celorlalți într-o mare parte a lumii noastre a fost redusă de-a lungul ultimelor două generații. Majoritatea dintre noi ne simțim mai puțin dependenți decât presupunem că au fost părinții și bunicii noștri. Mai mult, dependența este o argumentație politică atrăgătoare. Eliberarea și emanciparea sunt fenomene frecvente. Oportunitățile educaționale au fost îmbunătățite în multe țări și am văzut că punctajele de distanță față de putere în viitorul țărilor scad o dată cu creșterea nivelului educațional. Totuși, aceasta nu înseamnă că **diferențele** dintre țările descrise în acest capitol trebuie să se fi schimbat în mod necesar. Țările pot toate să se îndrepte spre nivele joase de distanță față de putere fără modificări în clasificarea lor reciprocă, așa cum se arată în Tabelul 2.1.

Se poate încerca să se prezică schimbările pe termen lung în distanța față de putere analizând ceea ce se poate întâmpla forțelor fundamentale identificate în secțiunile anterioare ale capitolului. Dintre factorii prevăzuți a fi cel mai puternic asociați cu distanța față de putere (latitudine, număr de locuitori, venituri), primul este inflexibil. Al doilea însă, numărul de locuitori, se poate argumenta prin faptul că țările mici și chiar cele mari vor putea din ce în ce mai puțin să ia decizii la nivelul lor propriu și că toți devenim din ce în ce mai mult dependenți de deciziile luate pe plan internațional. Acest lucru va susține o creștere generală a distanțelor față de putere. Al treilea factor, veniturile, crește pentru unele țări dar nu și pentru altele. Acolo unde veniturile cresc, acest fapt conduce la reduceri în distanța față de putere; acolo unde dezvoltarea economică stagnează, adică mai ales în țările care sunt deja foarte sărace, nu mai este de așteptat o reducere în distanța față de putere.

Evidența empirică asupra modificărilor în timp ale distanței față de putere în diferite țări se limitează la o comparație între situația la IBM în 1968 cu cea din 1972 (Hofstede, 1980, p.346; 1984, p.234). Acest interval de patru ani a cunoscut o creștere mondială în **dorința pentru independență**, desigur sub influența comunicării internaționale de idei. Dar această dorință a fost egalată de o schimbare în direcția unei egalități mai mari în puterea **recunoscută** numai în țările în care diferențele de distanță față de putere au fost deja mici. Această situație este asemănătoare cu ceea ce se întâmplă cu distribuția venitului național: majoritatea țărilor bogate au devenit în ultimele decenii și mai bogate iar puține din țările sărace s-au îmbogățit, astfel că distanța dintre cele două categorii mai degrabă s-a mărit decât s-a micșorat. În cazul distanței față de putere (care este corelată cu sărăcia națională), de asemenea, punctajele de la firma IBM de la 1968 la 1972 arată că țările situate la extremele scalei de clasament s-au distanțat și mai mult.

Datele de la firma IBM acoperă un domeniu de timp scurt, de 4 ani. Dar nimeni nu a oferit (după câte știu) evidența unei convergențe a țărilor către distanțe mici față de putere începând cu anul 1972, nici către diferențe mai mici în distanța față de putere. Cred că aspectul varietății naționale prezentat în acest capitol, cu premisele sale istorice foarte vechi, va supraviețui probabil încă mult timp, cel puțin câteva secole. O omogenizare la nivel mondial a programelor mentale asupra puterii și dependenței, independenței și interdependenței sub influența unui presupus proces de transformare culturală este nu numai o perspectivă foarte îndepărtată, dar nici măcar nu se știe dacă va avea loc vreodată.

În decembrie 1988 au apărut în presă următoarele știri: „Stockholm, 23 Decembrie. În această săptămână regele Suediei, Carl Gustav, a pierdut destul de mult timp în vreme ce cumpăra cadouri de Crăciun pentru copiii săi, când a dorit să plătească prin cec dar nu a putut să prezinte cartea sa de credit. Vânzătorul a refuzat să accepte cecul fără legitimație. Numai atunci când cei care asistau au scos din buzunar o monedă de o coroană care are pe o parte portretul regelui, vânzătorul a acceptat aceasta ca pe o legitimație fără a renunța însă la verificarea conștiințioasă a autenticității cecului și la notarea numelui și adresei clientului”.

Bernadotte din perioada contemporană (descendent direct al generalului francez) se confruntă încă, asemenea strămoșului său, cu aceeași normă de egalitate. Cât de mult timp va mai trebui să treacă până când și președinții Statelor Unite, Uniunii Sovietice și Filipinelor, sau conducătorii diferitelor țări africane să fie tratați în același mod în magazinele din țările lor? Sau până când suedezii să înceapă să-l trateze pe regele lor așa cum iranienii l-au tratat pe ayatollah?

Note

- ¹ Modelul după care s-a desfășurat analiza factorială a constatat în 32 de întrebări (variabile) și 40 de țări (cazuri). Cărțile referitoare la analiza factorială nu recomandă folosirea metodelor cu modele cu puține cazuri, deoarece factorii au devenit instabili: ei pot fi afectați prea mult de un singur caz de excepție. Această limitare nu se aplică însă pentru analiza factorilor ecologici, în care punctajul pentru fiecare caz este media unui număr mare de observații independente. În această situație, stabilitatea structurii factorului este determinată de numărul de indivizi ale căror răspunsuri s-au încadrat în punctajul mediu. În consecință, analiza factorilor ecologici dă rezultate stabile chiar cu un număr mai mic de cazuri decât de variabile.
- ² În termeni statisticii: elementele cu influență mare asupra factorului
- ³ Pierre Bourdieu (vezi Capitolul 1, nota 2) consideră aceasta ca una din principalele caracteristici ale unui *habitus*. El reprezintă necesitatea transformată în virtute (*nécessité faite vertu*). Vezi Bourdieu (1980, p. 90)
- ⁴ Termenul „clasa muncitoare” este, desigur, arhaic. Dacă există, în multe țări el se referă mai mult la oamenii care sunt șomeri decât la cei din clasa de mijloc.
- ⁵ Eșantioanele de angajați de la firma IBM asupra cărora s-a efectuat comparația între națiuni au cuprins toate categoriile din Tabelul 2.2 cu excepția muncitorilor necalificați. Punctajul mediu al eșantioanelor între națiuni pentru Marea Britanie, Franța și Germania a fost 46.

- ⁶ În „Consecințele Culturii” (Cultures Consequences) (Hofstede, 1980) eu am folosit atât coeficienții de corelație „momentan produs” (Pearson) cât și coeficienții de corelație „rangul ordinului” (Spearman); primii sunt bazați pe valori absolute ale măsurărilor, ceilalți se bazează pe relații.
- ⁷ Un film clasic, „*Patru familii*”, producție a Studioului Național de Film din Canada în 1959, cu asistența expertei Margaret Mead, arată legătura dintre părinți și copiii mici în familii mai mult sau mai puțin similare din India, Franța, Japonia și Canada. Auditoriul căruia i-am prezentat filmul, înainte de a prezenta punctajul de distanță față de putere, a fost capabil să facă o ierarhizare corectă a celor patru țări din unghiul acestei dimensiuni pe baza relației părinte-copil reflectată în film.
- ⁸ Managementul prin obiective este un sistem de reuniuni periodice între superior și subordonat în care ultimul își asumă realizarea unor anumite obiective. La viitoarea reuniune aceste obiective sunt realizate și se face un acord asupra unor noi obiective pentru următoarea perioadă.
- ⁹ Ca o parte a unui proiect mare, „Studiul Sistemelor de Valori Europene” (European Value Systems Study), (aplicat după publicarea „Consecințelor Culturii” – Cultures Consequences – Hofstede, 1980), eșantioane reprezentative de populație din nouă țări europene au fost solicitate să indice poziția lor politică pe o scară de 10 puncte de la stânga la dreapta. Pe baza alegerii lor, s-a calculat un coeficient al variațiilor pozițiilor politice. În toate cele 9 țări variația pozițiilor politice a fost corelată semnificativ cu punctajele PDI din studiile de la firma IBM (coeficient de corelație de rang Spearman 0,71). Pentru date vezi Stoetzel (1983, p. 60)
- ¹⁰ Se va scrie mai mult despre confucianism în Capitolul 7
- ¹¹ Tradus de GH din ziarul olandez NRC/*Handelsblad*, 23 Decembrie, 1988.

Eu, noi și ei

O corporație de mărime medie, înalt tehnologizată, din Suedia a fost contactată de un compatriot, un om de afaceri cu relații bune în Arabia Saudită. Compania l-a trimis pe unul din inginerii săi – pe care îl voi numi Johannesson – la Riad, unde el a fost prezentat unei mici firme saudite de inginerie condusă de doi frați de vârstă între 30 și 40 de ani, ambii cu grade universitare britanice. Johannesson urma să acorde asistență la un proiect de dezvoltare în interesul guvernului saudit. Totuși, după șase vizite în decursul unei perioade de doi ani, se părea că nu se petrece nimic. Întâlnirile lui Johannesson cu cei doi frați saudiți aveau loc întotdeauna în prezența omului de afaceri suedez care stabilise primul contact. Acest lucru i-a stânenit pe Johannesson și pe superiorii săi deoarece nu erau deloc siguri că acest om de afaceri nu avea contacte și cu concurența; dar saudiții doreau prezența intermediarului. Adeseori discuțiile se purtau asupra unor subiecte care aveau puțină legătură cu afacerea –ca Shakespeare de exemplu, ai căror admiratori erau ambii frați saudiți.

Chiar atunci când superiorii lui Johannesson începuseră să aibă îndoieli asupra oportunității investiției corporației în aceste călătorii costisitoare, a sosit un telex de la Riad prin care Johannesson era din nou invitat pentru o vizită urgentă. Un contract de câteva milioane de dolari se pregătise pentru a fi semnat. De la o zi la alta, atitudinea saudiților s-a modificat: nu a mai fost necesară prezența omului de afaceri intermediar și pentru prima dată Johannesson i-a văzut pe saudiți zâmbind sau chiar glumind.

Cu atât mai bine, dar povestea are o continuare. Această comandă serioasă a contribuit la promovarea lui Johannesson pe o poziție managerială într-o altă divizie a corporației. În acest fel el nu mai răspundea de afacerea cu saudiții. A fost numit un succesor, pe care Johannesson l-a prezentat personal fraților saudiți. Peste câteva săptămâni a sosit un telex de la Riad în care saudiții amenințau cu anularea contractului pentru un detaliu în condițiile de livrare. S-a cerut ajutorul lui Johannesson. Atunci când el a sosit la Riad, s-a constatat că motivul conflictului era

minor și se putea rezolva ușor, dar saudiții au condiționat ca Johannesson să fie reprezentantul corporației. A trebuit astfel ca structura corporației să fie modificată astfel încât Johannesson să se ocupe de contractul saudit, deși principalele sale responsabilități erau acum într-un sector complet diferit.

Individul și colectivul în societate

Suedezii și saudiții din această poveste adevărată au concepții diferite asupra legăturilor personale în afaceri. Pentru suedezi, afacerea se face cu o companie; pentru saudiți, ea se face cu o persoană cu care s-au obișnuit, o cunosc și în care au încredere. Atâta timp cât o altă persoană nu este cunoscută destul de bine, este convenabilă prezența unui intermediar, o persoană cunoscută care prezintă încredere ambelor părți. La baza diferențelor dintre aceste două culturi se află un aspect fundamental în societățile umane: rolul individului contra rolului grupului.

Marea majoritate a oamenilor din lumea noastră trăiesc în societăți în care interesul de grup predomină asupra interesului individual. Voi denumi aceste societăți **colectiviste**, folosind un cuvânt care pentru unii cititori poate să aibă conotații politice, dar aici nu are un subînțeles în nici un sens politic. El nu se referă la puterea statului asupra individului ci la **puterea grupului**. Primul grup din viața noastră este întotdeauna familia în care ne naștem. Totuși, structurile de familie diferă între societăți. În cea mai mare parte a societăților colectiviste, „familia” în interiorul căreia crește copilul constă dintr-un număr de oameni trăind împreună; nu numai părinții sau alți copii, dar și de exemplu, bunicii, unchii, mătușile, servitorii sau alți vecini. Această formă este cunoscută de cultura antropologică sub numele de **familie extinsă**. Când copiii cresc, ei învață să gândească singuri ca o parte dintr-un grup „noi”, o legătură care nu este voluntară ci este naturală. Grupul „noi” se distinge de alți oameni din societate care aparțin grupurilor „ei”, din care există multe. Grupul „noi” („ingrup” sau subgrup de oameni având interese comune) este principala sursă a identității cuiva și este singura măsură de protecție de care se dispune împotriva greutăților vieții. Prin urmare unui astfel de subgrup i se datorează o loialitate pe toată viața și renunțarea la această loialitate este cel mai rău lucru pe care îl poate face cineva. Între un individ și „ingrup” se dezvoltă o legătură de dependență, care este atât practică precum și psihologică.

În lumea noastră, o minoritate de oameni trăiește în societăți în care interesele individuale predomină asupra celor de grup, societăți pe care le voi denumi individualiste. În acestea, majoritatea copiilor sunt născuți în familii compuse din doi părinți și, posibil, alți copii; în unele societăți se observă o răspândire, în creștere, a familiilor monoparentale. Alte rude locuiesc altundeva și sunt rar întâlnite. Acest tip este **familia nucleu** (din traducerea latină de **nucleu** pentru miez). Copiii din astfel de familii, atunci când cresc, învață repede să gândească despre ei cu „eu”. Acest „eu”, identitatea lor personală, este distinct de la o persoană la alta și acești alții nu sunt

clasificați potrivit membrilor grupurilor lor ci după caracteristici individuale. Partenerii de joacă, de exemplu, sunt aleși pe baza preferințelor personale. Scopul educației este acela de a permite copilului să se țină pe picioarele proprii. Se așteaptă ca acesta să plece din casa părintească în momentul în care s-a atins acest scop. Deseori copiii, după ce au părăsit căminul părintesc, se întâmplă să reducă legăturile cu părinții lor la minimum sau chiar să rupă complet aceste relații. Într-un asemenea tip de societate nu se presupune nici practic și nici psihologic ca bunăstarea unei persoane să fie dependente de un grup.

Măsurarea gradului de individualism în societate

Colectivismul extrem și individualismul extrem pot fi considerați ca polii opuși ai unei dimensiuni globale a culturilor naționale, după distanța față de putere care a fost descrisă în Capitolul 2. Toate țările incluse în studiile de la firma IBM pot să primească un punctaj de indice de individualism, scăzut în cazul societăților colectiviste și înalt în cazul celor individualiste.

✕ Noua dimensiune este definită astfel. Individualismul aparține societăților în care legăturile dintre indivizi sunt haotice: se așteaptă ca fiecare să-și poarte singur de grijă sau să se îngrijească de familia sa. Colectivismul, dimpotrivă, aparține societăților în care oamenii sunt integrați încă de la naștere în subgrupuri puternice, strânse, care pe toată durata de viață a omului continuă să-l protejeze în schimbul unei loialități mutuale.

Gradul de individualism variază în interiorul țărilor precum și între țări, astfel încât din nou este important ca punctajele țărilor să se bazeze pe eșantioane comparabile de la o țară la alta. Această compatibilitate a fost oferită de studiul realizat asupra angajaților firmei IBM.

Întrebările care au compus chestionarele pe baza cărora s-a determinat indicele de individualism aparțin unui set de 14 „obiective ale activității de lucru”. Oamenii au fost întrebați: „Încercați să vă gândiți la acei factori care ar fi importanți pentru dumneavoastră într-o muncă ideală; neglijați măsura în care ei sunt conținuți în activitatea dumneavoastră prezentă. Cât de important este pentru dumneavoastră...” urmat de 14 subiecte, fiecare punctat de la 1 (de cea mai mare importanță pentru mine) la 5 (de importanță foarte mică sau neglijabilă). Atunci când au fost analizate răspunsurile pentru chestionații din 40 de țări referitoare la 14 subiecte, ele au reflectat două dimensiuni fundamentale. Una a fost individualismul față de colectivism. Cealaltă a fost indicele de masculinitate față de feminitate (vezi Capitolul 4).

Dimensiunea care trebuie să fie identificată cu individualismul față de colectivism a fost cel mai puternic asociată cu importanța relativă acordată următorilor parametri care

influențează realizarea obiectivului de activitate „schemă de lucru”. Pentru polul individualist:

1. **Timp personal.** A avea un serviciu care să vă permită un timp suficient pentru dumneavoastră personal sau pentru viața de familie.
2. **Libertate.** A avea libertate considerabilă pentru a alege singur o muncă.
3. **Opțiuni.** Să poți alege între munca pe care o poți face și munca pe seama căreia poți dobândi un sens personal de realizare.

Pentru polul opus, colectivist:

4. **Perfecționare.** Să ai posibilități de perfecționare (pentru a-ți îmbunătăți calificarea sau pentru a dobândi noi calificări).
5. **Condiții fizice.** Să ai condiții fizice bune de muncă (ventilație și lumină bună, spațiu adecvat de muncă etc.).
6. **Folosirea calificărilor.** Folosirea deplină a abilităților și calificărilor proprii în muncă.

Dacă salariații firmei IBM dintr-o țară au marcat ca relativ important punctajul (1) la obiectivele de activitate, ei au marcat în general punctajele (2) și (3) ca importante dar (4), (5) și (6) ca neimportante. O astfel de țară a fost considerată ca individualistă. Dacă punctajul (1) a fost marcat ca relativ neimportant, acest lucru s-a menținut în general pentru (2) și (3) dar (5) și (6) au fost marcate ca relativ mai importante. O asemenea țară a fost considerată colectivistă.

De obicei, aceste subiecte din chestionarele de la firma IBM nu acoperă total deosebirea dintre individualism și colectivism într-o societate. Ele reprezintă în mod obișnuit subiecte din cercetarea realizată la IBM care sunt legate de această distincție. Corelațiile punctajelor angajaților firmei IBM din țările considerate individualiste cu datele diferite de cele ale firmei IBM despre alte caracteristici ale acestei societăți confirmă (validează) pretenția că această dimensiune de la datele IBM măsoară într-adevăr individualismul.

În sine, nu este dificil să se identifice importanța timpului personal, a libertății și a opțiunii (personale) cu individualismul: ele, împreună, subliniază independența salariatului față de organizație. Obiectivele activității de la polul opus: instruirea, condițiile fizice și folosirea calificativelor de serviciu se referă la lucruri pe care organizația le face pentru salariat și în acest mod subliniază dependența acestuia față de organizație, ceea ce corespunde colectivismului. O altă relație în legătură cu aceasta este că, așa cum se va arăta, țările individualiste tind să fie bogate iar cele colectiviste să fie sărace. În țările bogate, perfecționarea, condițiile fizice și folosirea calificărilor pot fi luate ca bune, ceea ce le face relativ neimportante ca obiective ale activității. În țările sărace, aceste variabile nu pot fi luate ca bune: ele sunt

esențiale în deosebirea unei munci bune de una rea, ceea ce le face destul de importante ca obiective ale activității.

Calcularea actuală a indicelui de individualism nu este bazată, ca în cazul distanței față de putere, pe o simplă scădere sau adunare a punctajelor întrebărilor după ce ele au fost înmulțite cu o constantă. Procedura statistică folosită la identificarea individualismului, și, în Capitolul 4, a dimensiunii de masculinitate pe baza a 14 obiective de activitate produce în mod automat un **factor de scor** pentru fiecare dimensiune, pentru fiecare țară. Acești factori de scor sunt o măsură mai precisă a poziției acelei țări pe dimensiunea respectivă decât dacă ea s-ar obține prin adunarea și scăderea punctajelor întrebărilor. Factorii de scor pentru dimensiunea individualismului au fost multiplicați cu 25 și s-a adăugat un număr constant de 50 de puncte. Acest lucru ordonează toate punctajele într-un domeniu de la 0, pentru țara cea mai colectivistă, la 100 pentru țara cea mai individualistă¹.

Punctajele indicelui de individualism (IDV) se pot citi în Tabelul 3.1. Ca și în cazul PDI din Capitolul 2, punctajele reprezintă pozițiile **relative** ale țărilor. Ceea ce se poate remarca imediat din Tabelul 3.1 este că aproape toate țările bogate au un punctaj mare IDV în timp ce aproape toate țările sărace au un punctaj scăzut. Există o puternică legătură între bogăția naturală a unei țări și gradul de individualism în cultura sa; acest lucru va fi exploatat mai departe în acest capitol.

Suedia realizează 71 de puncte pentru IDV iar țările grupului de limbă arabă căruiă îi aparține Arabia Saudită au un punctaj mediu de 38, ceea ce demonstrează rădăcinile culturale ale dilemei lui Johannesson. Desigur că țările arabe diferă între ele: în mod impresionant saudiții din această regiune sunt chiar mai colectivști decât alți arabi ca libanezii sau egiptenii. În eșantioanele de la IBM ultimii au fost mai puternic reprezentați decât saudiții. Pozițiile Suediei între cele 53 de țări și regiuni este 10-11 iar a țărilor arabe 26-27, astfel că există încă un lot de țări care realizează punctaje mai mari decât media arabă. Așa cum s-a demonstrat mai sus, în lumea noastră colectivismul este legea iar individualismul este excepția.

Colectivismul vis-a-vis de distanța față de putere

Multe țări care realizează un punctaj mare PDI (Tabelul 2.1) au un punctaj redus pe scara IDV (Tabelul 3.1) și viceversa. Cu alte cuvinte, cele două dimensiuni tind spre o corelație negativă: țările cu distanță mare față de putere au și probabilitatea de a fi collectiviste iar cele cu o distanță redusă față de putere au o probabilitate mai mare de a fi individualiste. Legătura dintre cei doi indici este redată în Fig. 3.1; în Tabelul 3.2 este prezentată o listă cu abrevierile utilizate pentru țările respective.

În graficul din Fig. 3.1 țările sunt grupate în jurul unei diagonale din partea stângă jos spre partea dreaptă sus, reflectând corelația dintre distanța față de putere și

Tabelul 3.1 Valori ale indicelui de individualism (IDV) pentru 5 țări și 3 regiuni

Ierarhie	Țara sau originea	Punctaj IDV	Ierarhie	Țara sau originea	Punctaj IDV
1	SUA	91	28	Turcia	37
2	Australia	90	29	Uruguay	36
3	Marea Britanie	89	30	Grecia	35
4/5	Canada	80	31	Filipine	32
4/5	Olanda	80	32	Mexic	30
6	Noua Zeelandă	79	33/35	Africa de Est	27
7	Italia	76	33/35	Jugoslavia	27
8	Belgia	75	33/35	Portugalia	27
9	Danemarca	74	36	Malayezia	26
10/11	Suedia	71	37	Hong Kong	25
10/11	Franța	71	38	Chile	23
12	Republica Irlanda	70	39/41	Africa de Vest	20
13	Norvegia	69	39/41	Singapore	20
14	Elveția	68	39/41	Tailanda	20
15	Germania (RFG)	67	42	Salvador	19
16	Africa de Sud	65	43	Coreea de Sud	18
17	Finlanda	63	44	Taiwan	17
18	Austria	55	45	Peru	16
19	Israel	54	46	Costa Rica	15
20	Spania	51	47/48	Pakistan	14
21	India	48	47/48	Indonezia	14
22/23	Japonia	46	49	Columbia	13
22/23	Argentina	46	50	Venezuela	12
24	Iran	41	51	Panama	11
25	Jamaica	39	52	Ecuador	8
26/27	Brazilia	38	53	Guatemala	6
26/27	Țările arabe	38			

colectivism.² În culturile în care oamenii sunt dependenți de subgrupuri având interese comune (ingrup), acești oameni depind de obicei, de asemenea, și de personalități politice. Majoritatea familiilor extinse au structuri patriarhale cu un conducător de familie care exercită o autoritate morală puternică. În culturile în care oamenii sunt relativ independenți față de subgrupuri de interese comune acești oameni sunt de obicei, de asemenea, mai puțin dependenți de alții mai puternici.

Totuși, există excepții. Țările europene latine, în particular Franța și Belgia, combină o distanță medie față de putere cu un individualism puternic. Sociologul francez Michel Crozier a descris cultura țării sale astfel (Crozier, 1964, p. 222):

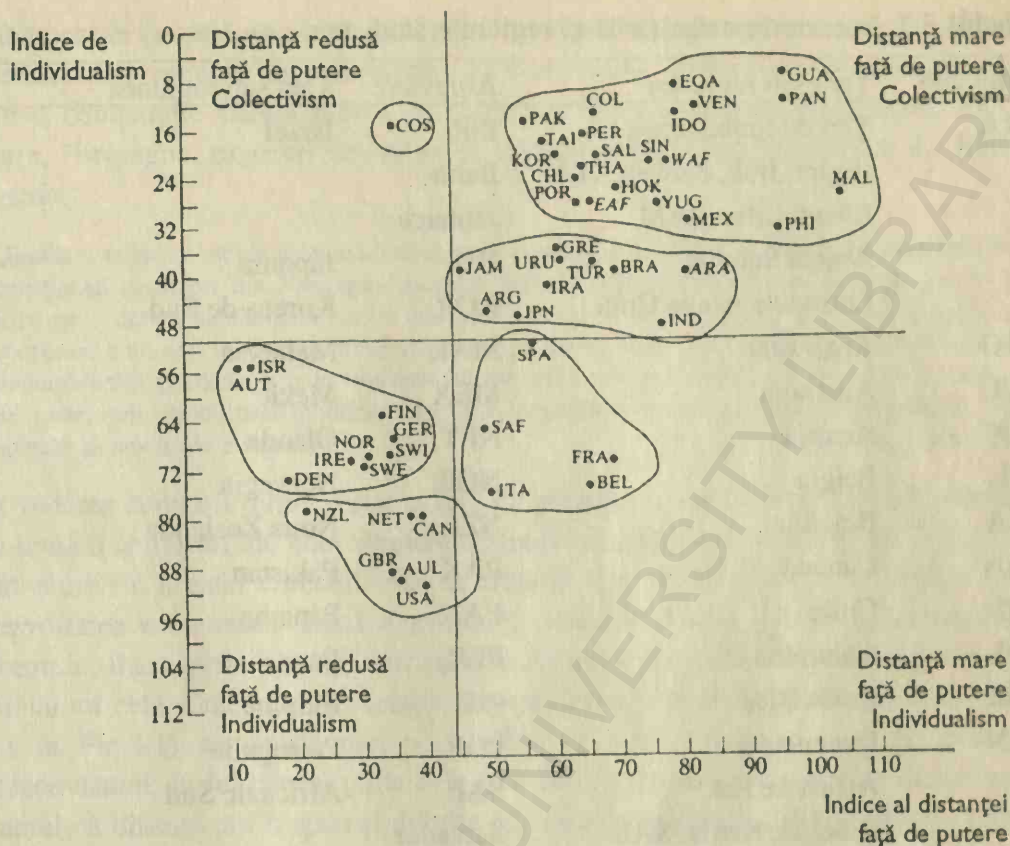


Fig. 3.1. Poziția a 50 de țări și 3 regiuni pe dimensiunile distanță față de putere și individualism-colectivism (pentru abrevierile numelor de țări a se vedea Tabelul 3.2)

„Relațiile de dependență față-în-față sunt... recunoscute ca fiind dificil de menținut în cultura franceză. Imaginea predominantă a autorității este încă aceea de.....absolutism. Cele două atitudini sunt contradictorii. Cu toate acestea, ele pot fi reconciliante în cadrul unui sistem birocratic, deoarece legile impersonale și centralizarea fac posibilă o reconciliere între o concepție absolutistă a autorității și eliminarea celor mai direct dependente relații”.

Compatriotul lui Crozier, Philippe d'Iribarne, în studiul său comparativ al unor organizații franceze, americane și olandeze descrie principiul organizațional francez ca „o logică a onoarei” (la logique de l'honneur). Acest principiu, pe care el îl găsește prezent deja în regatul francez anterior lui Napoleon, are semnificația faptului că fiecare individ are o anumită poziție în ierarhie (distanță față de putere), dar că implicațiile apartenenței unei poziții sunt mai puțin impuse de către un grup decât determinate de tradiție. Este „nu atât de mult cât cineva datorează celorlalți, pe cât datorează el lui însuși” (d'Iribarne, 1989, p.59). Este o formă de ierarhizare a individualismului.

Aspectul opus, o distanță mică față de putere combinată cu un individualism mediu, este găsit în Austria și Israel, în timp ce în Costa Rica o distanță relativ mică față

Tabelul 3.2 Abrevieri pentru țările și regiunile studiate

Abreviere	Țara sau regiunea	Abreviere	Țara sau regiunea
ARA	Țări de limbă arabă (Egipt, Irak, Kuweit, ITA Liban, Libia, JAM Arabia Saudită, Emiratele Arabe Unite)	ISR	Israel
ARG	Argentina	Italia	
AUL	Australia	Jamaica	
AUT	Austria	JPN	Japonia
BEL	Belgia	KOR	Koreea de Sud
BRA	Brazilia	MAL	Malaezia
CAN	Canada	MEX	Mexic
CHL	Chile	NET	Olanda
COL	Columbia	NOR	Norvegia
COS	Costa Rica	NZL	Noua Zeelandă
DEN	Danemarca	PAK	Pakistan
EAF	Africa de Est (Etiopia, Kenia, SAL Tanzania, Zambia)	PAN	Panama
EQA	Ecuador	PER	Peru
FIN	Finlanda	PHI	Filipine
FRA	Franța	POR	Portugalia
GBR	Marea Britanie	SAF	Africa de Sud
GER	Germania	Salvador	
GRE	Grecia	SIN	Singapore
GUA	Guatemala	SPA	Spania
HOK	Hong Kong	SWE	Suedia
IDO	Indonezia	SWI	Elveția
IND	India	TAI	Taiwan
IRA	Iran	THA	Tailanda
IRE	Irlanda (Republica Irlanda)	TUR	Turcia
		URU	Uruguai
		USA	Statele Unite
		VEN	Venezuela
		WAF	Africa de Vest (Ghana, Nigeria, Siera Leone)
		YUG	Iugoslavia

de putere este combinată cu un colectivism desăvârșit. Costa Rica, una dintre cele șase republici din America Centrală, este recunoscută ca o excepție a legii latino-americane de dependență față de lideri puternici, care în spaniolă se numește *personalismo*. Costa Rica nu are formal o armată. Ea este descrisă ca o

„democrație cu cele mai ferme rădăcini” în rândul țărilor latino-americane, în ciuda sărăciei sale relative în comparație cu economiile industriale de piață ale lumii. Într-o comparație făcută între Costa Rica și vecina sa mult mai săracă, dar mai mare, Nicaragua, expertul american în domeniul dezvoltării Lawrence E. Harrison a scris:

„Există o evidență amplă a faptului că poporul costarican a simțit o legătură mai puternică față de conaționali decât cei din Nicaragua. Această legătură este evidențiată prin accentul pus în Costa Rica pe o durată îndelungată asupra educației publice și a sănătății publice, prin mișcarea sa de cooperare mult mai viguroasă, printr-un sistem juridic de standarde latino-americane notabil pentru imparțialitatea și aderența sa la concepte fundamentale ale procesului corespunzător și, mai presus de toate, prin mobilitatea politicii sale, prin capacitatea sa de a găsi soluții pacifiste și prin aprecierea nevoii de compromis”.

(Harrison, 1985, p.55-56)

În vederea corelării dintre distanța față de putere și colectivism, le putem considera ca două manifestări ale unei **singure** dimensiuni a diferențelor culturale. Totuși unul din motivele acestei corelații este că ambele sunt asociate cu un al treilea factor: dezvoltarea economică. Dacă dezvoltarea economică este menținută constantă, de exemplu, dacă țările bogate sunt comparate numai cu cele bogate iar țările sărace numai cu cele sărace, atunci relația dispare. Printre țările bogate (partea din stânga jos în Fig.3.1) nu există nici o asociere vizibilă a distanței față de putere cu colectivismul; la fel pentru țările cele mai sărace (gruparea din partea dreaptă, sus). Faptul că diferite țări bogate și diferite țări sărace au poziții diferite privind raportul între dependența de un subgrup de interese comune și independente față de persoane puternice va deveni invizibil dacă se consideră colectivismul și distanța față de putere ca o singură dimensiune. Unicitatea cazurilor ca Franța și Costa Rica va dispare.

Comparații între rezultatele de la firma IBM și alte studii susțin diferența dintre distanța față de putere și colectivism. Studiile care se ocupă cu repartizarea puterii arată rezultate care sunt mai mult corelate cu distanța față de putere decât cu individualismul-colectivismul, iar studiile care se ocupă cu integrarea socială arată rezultate mai corelate cu colectivismul decât cu distanța față de putere.

Individualism și colectivism în funcție de ocupații

Un argument în plus în favoarea deosebirii dintre distanța față de putere și colectivism este că, așa cum s-a arătat în Capitolul 2, în timp ce indicii de distanță față de putere se pot calcula nu numai pentru țări dar și pentru ocupații, indicii pentru individualism se pot calcula doar pentru țări, nu și pentru ocupații. La o comparație a modului în care oamenii cu ocupații diferite răspund la 14 întrebări de obiective de activitate pe baza cărora s-a calculat IDV, se constată că răspunsurile lor nu pot fi clasificate în termeni de „individualist” sau „colectivist”. În deosebirea dintre ocupații, de exemplu, importanța „opțiunii” și a „folosirii

calificărilor” merg împreună, în timp ce în cazul distincției între țări ele sunt opuse. Între ocupații, atunci când „timpul individual” este evaluat mai important, „opțiunea” tinde să fie mai puțin importantă, în timp ce între țări cele două se consolidează reciproc.³

O pereche de termeni care se pot folosi pentru a deosebi ocupațiile între ele este **intrinsec** în raport cu **extrinsec**. Aceste cuvinte se referă la ceea ce motivează oamenii pentru o muncă, la munca în sine (munci intrinsec stimulative) sau la condițiile și recompensele materiale asigurate (munci extrinsec stimulative). Această deosebire a fost popularizată în anii 1950 prin cercetarea asupra motivației muncii realizată de către psihologul american Frederick Herzberg și echipa sa, care a argumentat că factorii intrinseci sunt „motivații” reale în timp ce factorii extrinseci reprezintă „igiena” psihologică a muncii (Herzberg et.al., 1959). Oamenii care au ocupații care necesită o educație de învățământ superior tind să realizeze cu prioritate elemente de punctaj intrinsec, în timp ce oamenii necalificați preferă elemente extrinseci. Deosebirea intrinsec-extrinsec, deși este folositoare pentru a distinge culturile ocupaționale, nu este potrivită și în cazul comparării țărilor.

Individualism și colectivism în familie

La începutul acestui capitol individualismul a fost asociat cu o structură de familie tip nucleu iar colectivismul cu o structură de familie extinsă, ultimul conducând la o distincție între subgrupuri și supergrupuri. Relația dintre individ și grup, ca și alte elemente fundamentale ale culturii umane, este deprinsă în primul rând în cadrul familiei. Faptul că Japonia are un punctaj care o situează la jumătatea Tabelului 3.1 (poziția 22/23, IDV 46) poate fi cel puțin parțial înțeles din aceea că în familia tradițională japoneză numai fiul cel mai mare continuă să trăiască cu părinții săi, creând astfel o structură „liniară” care se situează undeva între structura de familie tip nucleu și cea de familie extinsă.

Există o corelație între gradul de colectivism dintr-o societate măsurat prin IDV și probabilitatea ca fiii să continue ocupația taților lor (Hofstede, 1980, p.257, 1984, p.169-170). În societățile mai individualiste sunt șanse mai mari ca fiii unor tați care desfășoară muncă fizică să se îndrepte către activități care nu necesită efort fizic și viceversa. În societățile mai collectiviste acest lucru se întâmplă mai rar, un număr mare de fii rămânând în sfera familiei extinse.

Copilul care crește înconjurat de mai vârstnici, egali sau mai tineri decât el învață în mod natural să se gândească la sine însuși ca o componentă a grupului „noi”, mai mult decât copilul dintr-o familie tip nucleu. Un copil provenind dintr-o structură de familie extinsă este adesea singur în timpul zilei sau nopții. O studentă

africană care sosise să studieze la o universitate belgiană ne-a spus că era pentru prima oară în viața ei când locuia pe o perioadă de timp singură în cameră.

În cazul unui contact social intens și continuu, menținerea armoniei cu mediul social al cuiva devine o virtute fundamentală care se extinde și la alte sfere din afara familiei. În majoritatea culturilor colectiviste, confruntarea directă cu o altă persoană este considerată violentă și de neînțeles. Cuvântul „nu” este folosit rar, deoarece a spune nu este o confruntare; „poți să ai dreptate” sau „ne vom gândi la acest lucru” sunt exemple de moduri politicoase de a refuza o cerere. În același ton, cuvântul „da” nu este în mod necesar acceptare, ci o menținere a unei linii de comunicare: „da, te-am auzit” este înțelesul pe care îl are în Japonia.

✗ În culturile individualiste, pe de altă parte, a spune adevărul este o virtute. A spune adevărul despre ceea ce simte cineva este caracteristica unei persoane sincere și oneste. Confruntarea poate fi salutară; o confruntare de opinii este considerată a conduce la un adevăr superior. Efectul comunicațiilor asupra altor oameni poate fi luat în considerare, dar de regulă el nu justifică modificarea faptelor. Indivizii adulți ar fi trebuit să fie învățați să aibă reacții direct constructive. În familie, copiilor li se spune să mărturisească întotdeauna adevărul, chiar dacă acesta doare. A face față conflictului este o parte normală a conviețuirii împreună ca într-o familie.

Un fost misionar olandez din Indonezia (o țară având poziția 47/48 și un IDV 14) relatează despre explicația neșteptată dată de enoriașii săi următorului paragraf din Biblie: „Un om are doi fii. El s-a dus la primul fiu și i-a spus: „Fiule, mergi și lucrează astăzi în vie; acesta i-a răspuns: voi merge tată, dar nu s-a dus.” Omul a mers la celălalt fiu și i-a spus același lucru. Acesta a răspuns „nu mă duc”, dar după aceea s-a răzgândit și s-a dus. Care dintre cei doi fii a făcut pe plac tatălui? (Sf. Matei 21:28-31; traducere de Moffatt). Răspunsul biblic este „ultimul” dar enoriașii misionarului indonezian l-au ales pe primul; pentru acest fiu au observat o armonie formală pentru că el nu și-a contrazis tatăl. Dacă el s-a și dus în realitate a fost de mai puțină importanță.

În familia colectivistă copiii învață de la alții să se orienteze atunci când se ivește momentul potrivit. „Opinii personale” nu există: ele sunt determinate de către grup. Dacă apare o împrejurare în care nu există opinie de grup, este necesar un fel de dezbateră în familie înainte de a se da un verdict. Un copil care exprimă în mod repetat opinii care deviază de la părerea colectivului este considerat a avea un caracter rău. În familia individualistă, dimpotrivă, se așteaptă și se încurajează copiii în sensul de a-și dezvolta propriile opinii iar un copil care reflectă întotdeauna numai opiniile celorlalți este considerat că are un caracter slab. Comportamentul corespunzător unui caracter dorit depinde de mediul cultural.

Loialitatea față de grup, care este un element esențial al familiei colectiviste, reflectă și faptul că resursele sunt distribuite. Dacă un membru al unei familii extinse de 20 de persoane are o slujbă plătită iar ceilalți nu au, membrul care are un venit se presupune că-și împarte acest venit cu ceilalți, în scopul asigurării hranei întregii familii. Pe baza aceluiași principiu, o familie poate suporta în mod colectiv cheltuielile pentru întreținerea unui membru la o formă de învățământ superior, așteptând ca, atunci când acest membru intră în posesia unei slujbe bine plătite, el să-și împartă venitul cu restul familiei.

În culturile individualiste părinții vor fi mândri dacă copiii de vârste fragede fac mici servicii în scopul câștigării unor bani de buzunar pe care ei singuri pot să decidă cum să-i cheltuiască. În Olanda, ca și în multe alte țări vest europene individualiste, guvernul contribuie în mod substanțial la cheltuielile de întreținere ale studenților. Recent sistemul a fost schimbat: de la subvenție acordată părinților la o subvenție dată direct studenților înșiși, ceea ce accentuează independența acestora. De acum înainte guvernul va considera atât băieții cât și fetele ca parteneri independenți economic de la vârsta de 18 ani. În SUA este considerat normal ca studenții să-și plătească studiile prin servicii temporare sau împrumuturi personale; fără ajutor guvernamental ei, de asemenea, sunt mai puțin dependenți față de părinții lor și în nici un caz nu depind de rude mai îndepărtate.

Într-o societate colectivă obligațiile față de familie nu sunt numai financiare ci și rituale. Sărbătorile de familie, ca botezurile, căsătoriile și în special înmormântările, sunt extrem de importante și nu se lipsește de la aceste ocazii. Managerii expatriați din societățile individualiste sunt adesea surprinși de motivele de familie invocate de către salariații dintr-o societate colectivă a țării adoptive pentru o învoire specială; expatriații cred că acești salariați nu spun adevărul, dar, probabil, motivele sunt autentice.

Într-o cultură individualistă, când oamenii se întâlnesc, ei simt nevoia unei comunicări verbale. Liniștea este considerată anormală. Conversațiile sociale pot fi foarte banale, dar ele sunt obligatorii. Într-o cultură colectivă faptul de a fi împreună este suficient din punct de vedere emoțional; nu există nici o obligativitate de a vorbi, în afară de cazul când există o informație care trebuie să fie transmisă. Raden Mas Hadjiwibowo, un om de afaceri indonezian dintr-o familie nobilă javaneză, își amintește vizitele de familie din tinerețe pe care le descrie astfel:

„Vizitele între membrii familiei javaneze nu cereau o dată prestabilită. De fapt, întrucât telefonul încă nu intrase în uz, ceea ce se putea face ușor era să se trimită un servitor cu o scrisoare prin care se solicita o întâlnire. Dacă acest lucru nu era îndeplinit, nimănui nu i se putea întâmpla să nu fie considerat binevenit în vizită. El era întotdeauna primit bine. Nu există noțiunea de vizitator nedorit deoarece ușa era întotdeauna deschisă (și este și în zilele noastre).

Vizitatorii erau întâmpinați cu o curtoazie binevoitoare și erau poștiți să ia loc. Gazdele își schimbau în grabă ținuta cu alta mai potrivită decât hainele obișnuite de lucru. Fără a i se cere, un servitor aducea cafea sau ceai. Se ofereau fursecuri până ce gazdele veneau să țină companie oaspeților.

Acolo stăteam, dar nu vorbea nimeni. Nu eram stânjeniți de această tăcere; nimeni nu se simțea nervos din această cauză. Ne plăcea să fim împreună, să ne revedem. După prezentarea informațiilor noi, orice altă formă de comunicare era complet de prisos. Dacă cineva nu avea nimic de spus, nu era necesar să spună banalități. După aproximativ o oră oaspeții cereau permisiunea de a se retrage. Cu sentimente reciproce de satisfacție, plecam. În orașele mici de pe insula Java viața se desfășoară așa și în zilele noastre”.⁴

Antropologul american și autorul popular Edward T. Hall împarte culturile pe baza modului lor de comunicare după o dimensiune de la „context superior” la „context inferior” (Hall, 1976). O comunicare context superior este una în care trebuie să se spună sau să se scrie puțin deoarece majoritatea informației este fie în mediul fizic fie în interiorul persoanei, în timp ce în partea codificată, explicită a mesajului, există foarte puțină informație. Acest tip de comunicare este frecvent în culturile colectiviste; vizita de familie a lui Hadjiwibowo este un exemplu tipic. O comunicare la nivelul de bază este aceea în care majoritatea informațiilor sunt comunicate folosind anumite coduri, ceea ce este tipic culturilor individualiste. Multe din lucrurile care în culturile colectiviste sunt evidente trebuie să fie spuse explicit în culturile individualiste. Procesele de negociere a contractelor de afaceri americane sunt mult mai lungi decât cele japoneze.

În afară de armonie, un alt concept important în legătură cu familia colectivistă este **rușinea**. Societățile individualiste au fost descrise drept culturi **vinovate**: persoanele care încalcă legile societății se vor simți adesea vinovate, apăsate de o conștiință dezvoltată individual care funcționează ca un mobil interior personal. Societățile colectiviste, dimpotrivă, sunt culturi rușinate: persoanele aparținând unui grup în care un membru a încălcat regulile societății se vor simți rușinate, pe baza unui simț de obligație colectivă. Rușinea este socială în natură, vinovăția este individuală; dacă rușinea este simțită depinde de faptul că încălcarea legii a fost observată de alții. Această luare de cunoștință este o sursă de rușine mai puternică decât încălcarea legii în sine. Acest lucru nu este valabil pentru vinovăție care este simțită indiferent dacă fărădelegea este cunoscută de ceilalți sau nu.

Un ultim concept dezvoltat în familia colectivistă este „**obrazul**”. „Pierderea obrazului” în sensul de a fi umilit, este o expresie care a pătruns în vocabularul englez de la chinezi; englezii nu aveau un asemenea echivalent. David Yau-Fai Ho, un sociolog din Hong Kong, definește acest termen astfel: „Obrazul este pierdut atunci când un individ, fie prin acțiunea sa, fie prin aceea a oamenilor strâns legați de el, încetează să mai îndeplinească condițiile care i se impun prin statusul social datorat poziției pe care o ocupă” (Ho, 1976, p.867). Omul de știință chinez vorbește

și despre „a face față cuiva” în sensul de onoare sau prestigiu. În mod fundamental, „obrazul” descrie relația proprie a cuiva cu mediul său social, care este esențială pentru o persoană (și pentru familia acestuia). Importanța obrazului este consecința modului de trai într-o societate care este foarte conștientă de contextul social.

[Limbajele altor culturi colectiviste au cuvinte cu înțelesuri mai mult sau mai puțin similare. De exemplu în Grecia există cuvântul **philotimo**; Harry Triandis, un psiholog greco-american, scrie:

„O persoană este **philotimos** în măsura în care se conformează normelor și valorilor grupului său de interese. Acestea includ o varietate de sacrificii care sunt potrivite pentru membrii familiei cuiva, pentru prieteni și pentru alții care sunt „preocupați de bunăstarea cuiva”; de exemplu, faptul că un bărbat își amână căsătoria până ce surorile sale s-au măritat și li s-a asigurat o zestre proprie se încadrează în obligațiile așteptate atât de grecii cu tradiție rurală cât și de sătenii din India (și de mulți alți oameni)”. (Triandis, 1972, p.38)

În societatea individualistă, caracteristica fidelă este „respectul de sine”, dar acesta este definit din nou din punctul de vedere al individului, în timp ce „obrazul” și „philotimo” sunt definite din punctul de vedere al mediului social.]

Societățile colectiviste au de obicei diverse modalități de a crea legături de tip familial cu persoane care din punct de vedere biologic nu le sunt rude, dar care sunt integrate social într-un grup de interese comune. În America Latină, de exemplu, acest lucru se petrece prin instituirea unor **compadres** și **comadres** care sunt tratați ca rude chiar dacă ele nu sunt. În Japonia fiii mai tineri au devenit în trecut ucenici de maeștri printr-o formă de adopțiune. Au existat obiceiuri similare și în Europa Centrală medievală.

Individualism și colectivism la școală

Relația care a fost stabilită între individ și grup în conștiința unui copil în primii săi ani de viață în familie este dezvoltată ulterior și întărită în școală. Acest lucru este foarte vizibil în comportamentul lui în clasă. În contextul unei asistențe pentru dezvoltare, se întâmplă adesea ca profesorii dintr-o cultură mai individualistă să se deplaseze către un mediu mai colectivist. O plângere tipică din partea unor astfel de profesori este că elevii nu se exprimă în clasă, nici chiar atunci când profesorul pune clasei o întrebare. Pentru un student care are conștiința de sine ca parte a unui grup, este illogic ca el să vorbească fără a fi aprobat de către grup pentru a face acest lucru. Dacă profesorul dorește ca studenții să comunice, el trebuie să se adreseze personal unui anumit student.

- Studenții aparținând unei culturi colectiviste vor ezita să vorbească chiar și în grupuri mai mari în absența profesorului, în special dacă aceste grupuri sunt compuse parțial din străini: membri din afară. Această ezitare scade în grupurile mai mici. Personal, am obținut o participare largă atunci când am predat unei clase

colectiviste, prin solicitarea făcută studenților de a se întoarce în locurile lor astfel încât să formeze grupuri de câte trei. Am cerut studenților să dezbată o întrebare cinci minute și să decidă cine să dea răspunsul unanim al clasei. Prin acest sistem studenții au ocazia să formuleze un răspuns de grup și să se simtă confortabil când iau cuvântul în fața clasei deoarece ei au acționat ca reprezentanți ai unui grup mic. Am remarcat, de asemenea, că la cursurile ulterioare studenții s-au aranjat astfel încât persoana care să răspundă să fie pe rând schimbată. În activitățile de grup rotația este un obicei care există în multe culturi colectiviste.

Dorința de a avea în clasă studenți care să ia cuvântul este simțită mai puternic în culturile individualiste decât în cele colectiviste. Deoarece majoritatea culturilor colectiviste mențin în același timp o distanță mare față de putere, educația lor tinde să fie centrată în jurul profesorului cu o mică șansă de comunicație în ambele sensuri (vezi Capitolul 2).

În societatea colectivistă deosebirile subgrup-supragrup, provenite din sfera familiei, vor continua la școală, astfel încât elevii din medii etnice sau clanuri diferite formează adesea subgrupuri în clasă. Într-o societate individualistă stabilirea unor teme pentru acasă conduce mai ușor la formarea unor noi grupuri decât într-o societate colectivistă. În ultimul caz studenții aparținând aceleiași etnii sau aceleiași atmosfere de familie cu cea a profesorului sau a altor oficialități școlare vor aștepta pe acest motiv un tratament preferențial. Într-o societate individualistă acest lucru va fi considerat nepotism și puternic imoral, în timp ce într-un mediu colectivist este imoral să nu tratezi membrii unui subgrup mai bine decât pe alții.)

Într-o clasă colectivistă predomină virtuțile armoniei și menținerea „obrazului”. Confruntările și conflictele trebuie să fie evitate sau cel puțin formulate în așa fel încât să nu deranjeze pe nimeni; chiar studenții nu trebuie să-și piardă „obrazul” dacă acest lucru poate fi evitat. Rușinarea, adică invocarea onoarei grupului, este un mod efectiv de corectare a incriminațiilor: ei vor fi readuși la normal de către membrii subgrupului lor. Întotdeauna profesorul tratează studentul ca pe o parte a unui subgrup de interese comune și niciodată ca pe un individ izolat.

Într-o clasă individualistă, desigur, studenții se așteaptă a fi tratați imparțial și individual, indiferent de apartenența lor. Formarea de grupuri între studenți este un eveniment mai mult *ad hoc*, potrivit îndatoririlor sau prietenilor ori aptitudinilor. Confruntările sau discutarea liberă a conflictelor sunt adeseori considerate salutare iar conștiința „obrazului” este slabă sau inexistentă.

Scopul educației este perceput în mod diferit în societatea individualistă și în cea colectivistă. În primul caz educația are ca scop pregătirea **individului** pentru un loc într-o societate a altor indivizi. Aceasta înseamnă a învăța adaptarea la situații noi, necunoscute și nemaiîntâlnite. Există o atitudine fundamental pozitivă față de nou.

Scopul învățării este mai puțin de a ști cum să faci și mai mult de a ști **cum să înveți**. Presupunerea este că în viață ai mereu de învățat; chiar și după școală și universitate învățarea va continua, de exemplu prin intermediul cursurilor de reciclare. Societatea individualistă încearcă în școlile sale să furnizeze calificările necesare pentru „omul modern”.

În societatea colectivistă există un stres al adaptării la calificările și virtuțile necesare pentru a fi acceptat ca un membru al grupului. Aceasta conduce la o răsplată a rezultatelor de **tradiție**. Învățarea este văzută mai degrabă ca un proces unic, rezervat numai tinerilor care trebuie să învețe **cum să facă** lucrurile în scopul de a se integra în societate.

- Rolul diplomelor sau certificatelor obținute după absolvirea studiilor este și el diferit între cei doi poli ai dimensiunii individualism-colectivism. În societatea individualistă diploma nu numai că îmbunătățește venitul economic al deținătorului, dar dezvoltă și sentimentul demnității personale: ea asigură un sentiment de realizare. Într-o societate colectivistă o diplomă este o onoare pentru cel ce o deține și pentru subgrupul de interese din care face parte, care îl îndreptățește să se asocieze cu membrii grupurilor cu statut social înalt; de exemplu, pentru a realiza o căsătorie mai avantajoasă. Într-o oarecare măsură este un fel de „bilet de călătorie”. Acceptarea socială care se petrece o dată cu obținerea diplomei este mai importantă decât sentimentul demnității personale provenind de la o licență de specialist, astfel că în societățile collectiviste este puternică tentația obținerii unei diplome pe căi ilegale, cum ar fi piața neagră.

Individualism și colectivism la locul de muncă

De la personalul angajat într-o cultură individualistă se așteaptă ca el să acționeze în conformitate cu interesul propriu iar munca trebuie să fie organizată astfel încât interesul personal și cel al patronului să coincidă. Se presupune că lucrătorii acționează ca „oameni economici” sau ca oameni cu o îmbinare de necesități economice și psihologice, dar, în oricare caz, ca oameni cu propriile lor necesități. Într-o cultură colectivistă un patron nu angajează un individ ca atare, ci o persoană care aparține unui subgrup de interese comune. Angajatul va acționa în concordanță cu interesul său individual: modestia în interesul unui asemenea subgrup este ceva normal într-o astfel de societate. Adeseori veniturile trebuie să fie împărțite cu rudele.

Procesul de angajare într-o societate colectivistă are întotdeauna în vedere subgrupul de interese comune. De obicei există preferința de a angaja rude, în primul rând cele ale patronului, dar și ale altor persoane care lucrează deja în companie. După cum se știe angajarea persoanelor din familie reduce riscurile. De asemenea, rudele vor fi interesate de reputația familiei și vor ajuta la corectarea unui comportament

necorespunzător al unui membru din familie. În societatea individualistă relațiile de familie la locul de muncă sunt adeseori considerate nedorite deoarece ele ar putea conduce la nepotism și la un conflict de interese. Unele companii au ca regulă: dacă doi angajați se căsătoresc, unul din ei să părăsească compania.

Locul de muncă însuși poate deveni un subgrup de interese comune în sensul emoțional al cuvântului într-o societate colectivistă. Mai mult sau mai puțin în funcție de țară, dar sentimentul că această cale trebuie să existe este aproape întotdeauna prezent. Relația patron-salariat este văzută în termeni morali. Ea seamănă cu o relație de familie cu obligații reciproce de protecție în schimbul loialității. În acest tip de relație rezultatele slabe ale unui salariat nu sunt un motiv de concediere: nu se concediază copilul cuiva. Calificările și realizările, însă, determină sarcinile ce i se dau unui angajat. Acest model de relație este bine cunoscut în organizațiile japoneze. El se aplică în Japonia în sens strict numai grupului de salariați permanenți care poate fi mai mic de jumătate din totalul forței de muncă. Japonia are un punctaj la mijlocul scalei IDV. În societățile individualiste relația patron-salariat este în primul rând concepută ca o tranzacție de afaceri, o relație socotită între vânzători și cumpărători pe „piața forței de muncă”. Realizările slabe din partea unui salariat sau un mod bun de plată din partea unui alt patron sunt motive legitime și acceptate social pentru ruperea relațiilor de muncă.

Christopher Earley, un cercetător în domeniul managementului din SUA, a prezentat diferența privind caracteristicile de muncă dintre o societate individualistă și una colectivistă printr-un experiment de laborator. În experiment au fost puși într-un „coș de sarcini” 49 de subiecți care se pregăteau în domeniul managementului din China de sud și 48 de elevi în domeniul similar din SUA. Temele au constat din 40 de exerciții separate, necesitând fiecare între 2 și 5 minute, ca de exemplu scrierea unor notițe, planuri de evaluare ș.a. Jumătate din participanții din fiecare țară au primit un grup de 200 de subiecte care trebuiau să fie tratate într-o oră de 10 persoane; celeilalte jumătăți i s-a distribuit un număr de 20 de subiecte, individual. De asemenea, la jumătate din participanții din fiecare țară, atât din grupul total cât și din cel individual de subiecte, li s-a cerut să semneze fiecare subiect, cealaltă jumătate predându-le nesemnate. Chinezii, participanți colectivști, au avut rezultate bune în cazul subiectelor globale și nesemnate. Ei au dat rezultate proaste când au acționat individual și cu numele scris pe formularul completat. Americanii, participanți individualști, au dat rezultate bune la subiectele individuale și cu formularele semnate și foarte slabe în cazul subiectelor globale și formulare nesemnate. Toți participanții au primit și un test de valori pentru determinarea individualismului sau colectivismului personal: o minoritate a chinezilor a realizat un punctaj individualist și aceștia au dat rezultate în acord cu tiparul american; o

minoritate de americani a realizat punctaj colectivist, în conformitate cu tiparul chinezesc (Early, 1989).

În realitate există un domeniu larg de tipuri de relații salariat-patron în interiorul societăților colectiviste și individualiste. Există, în țările colectiviste, patroni care nu respectă regulile de tratare a salariaților ca membri ai unui subgrup de interese comune iar atunci salariații, la rândul lor, nu le răspund prin loialitate. În aceste cazuri uniunile sindicale pot înlocui organizația de muncă sub forma ei emoțională de subgrup de interese comune și pot exista conflicte violente sindicat-patronat cum se întâmplă în unele părți din India. Există patroni în țările individualiste care au stabilit o coeziune puternică de grup cu salariații lor, cu un echilibru protecție-loialitate care este o regulă în societatea colectivistă. Culturile de organizație pot, într-o oarecare măsură, să devieze de la normele majorității și să obțină un avantaj competitiv din originalitatea lor. În Capitolul 8 acest subiect va fi tratat mai amănunțit.

Managerul într-o societate individualistă este managerul indivizilor. Subordonații pot fi schimbați de obicei în mod individual; dacă se dau stimulente sau bonificații, acestea trebuie să fie legate de performanțele individului. Managementul într-o societate colectivistă este un management de grup. Măsura în care oamenii se simt realmente integrați emoțional într-un grup de muncă poate diferi de la o situație la alta. Diferențele etnice sau alte diferențe între subgrupuri de interese comune în cadrul unui subgrup de lucru joacă un rol în procesul de integrare și managerii vor fi foarte atenți la acești factori într-o cultură colectivistă. Adesea face o bună impresie punerea în aceeași echipă a unor oameni provenind din același grup etnic, deși managerii orientați spre dimensiunea individualistă consideră că acest lucru este periculos și doresc să realizeze opusul său. Dacă grupul de lucru funcționează ca un subgrup de interese comune emoțional, se pot acorda stimulente și bonificații întregului grup și nu individual. În țările cu o cultură de clasă de mijloc individualistă dominantă, subculturile rurale regionale au reținut uneori elemente colectiviste puternice. Aceleași reguli se aplică minorităților de lucrători emigranți din majoritatea forței de muncă din unele industrii care aparțin țărilor individualiste. În aceste cazuri un conflict cultural este posibil între managerii și salariații din regiune sau cei minoritari. În sine acest conflict exprimă, printre alte lucruri, ezitarea extremă a managerului de a folosi stimulente de grup în cazurile în care acestea sunt singurele mijloace care se potrivesc realmente culturii forței de muncă.

Tehnicile de management și modelele de instruire au fost dezvoltate aproape exclusiv în țările individualiste și ele sunt bazate pe ipoteze culturale care pot să nu se mențină în culturile colectiviste. Un element standard în instruirea managerilor de primă linie este cum să se desfășoare „interviurile de apreciere”: discuții periodice în care sunt reevaluate performanțele subordonaților. Acest lucru poate fi

realizat parțial prin MBO (vezi Capitolul 2, nota 8), dar chiar acolo unde MBO nu există, aprecierile performanței de conducere și abilitatea de comunicare a „veștilor proaste” sunt considerate calități de bază pentru un manager eficient. Într-o societate colectivită discutaarea performanțelor unei persoane în mod deschis cu persoana în cauză este posibil să facă notă discordantă cu norma de armonie a societății și poate fi resimțită de către subordonat ca o pierdere de neacceptat a prestigiului. Astfel de societăți au modalități mai subtile, indirecte, de tipuri de reacție de comunicare: de exemplu prin retragerea unui favor obișnuit printr-un intermediar. Cunosce un caz în care o rudă mai vârstnică a unui angajat cu performanțe slabe, deși încă încadrat, a jucat acest rol de intermediar. El a comunicat veștile rele nepotului său, evitând rușinea unui interviu formal de apreciere care ar fi trebuit să aibă loc.

Metoda de Pregătire Sensitivă (T – Grup) a anilor 1960, metoda reuniunilor de grup a anilor 1970 și metoda analizei tranzacționale a anilor 1980 au fost dezvoltate toate în SUA, țara cu cel mai mare punctaj de indice individualist în Tabelul 3.1. Fiecare din ele se bazează pe o percepție onestă și directă a sentimentelor asupra celorlalți oameni. Aceste metode de instruire nu se potrivesc a fi folosite în culturile colectiviste. Acolo, sensibilitatea pregătirii este simțită a fi percepută prin insensibilitate; viața de fiecare zi este plină de confruntări, astfel încât nu trebuie să se formeze grupuri speciale în acest scop. Relațiile dintre oameni nu sunt niciodată privite ca „tranzacții” între indivizi: în viața reală ele sunt morale, nu calculate.

Deosebirea dintre un subgrup de interese și un macrogrup, care este atât de esențială în modelul de cultură colectivită, a atins consecințe foarte extinse pentru relațiile de afaceri, în afara acelor dintre patroni și angajați. Este motivația care stă în spatele jenei culturale a domnului Johannesson și a superiorilor săi suedezi în Arabia Saudită, relatată la începutul acestui capitol. În societățile individualiste standardul este ca oricine să trateze pe oricine ca pe egalul său. În argou sociologic acest aspect este cunoscut sub denumirea de **universalism**. Modul diferențiat de a trata un client în comparație cu ceilalți este considerat o practică de afaceri proastă și lipsită de etică. În societățile colectiviste reversul acestei concepții este acceptat. În rădăcinată adânc în conștiința oamenilor este deosebirea dintre „grupul nostru” și „celelalte grupuri” în privința tratării prietenilor mai bine decât pe ceilalți, acesta fiind considerat normal și etic și constituie o practică de afaceri. Sociologii numesc acest mod de gândire **particularism**.

O consecință a modului de gândire particularist este aceea că, într-o societate colectivită, înainte de a începe orice afacere cu cineva, trebuie să se stabilească o relație de încredere cu persoana respectivă. Prin această relație celălalt este adoptat în subgrupul de interese comune ale partenerului și, din acel moment, este tratat în mod preferențial. În cazul Johannesson acest proces de adopție a durat doi ani. În această perioadă prezența omului de afaceri suedez ca intermediar a fost esențială.

Tabelul 3.3 Principalele diferențe dintre societățile individualiste și cele colectiviste. I: regula generală, de familie, la școală și la locul de muncă.

Colectivist	Individualist
Oamenii se nasc în familii mari sau în alte subgrupuri de interese comune care continuă să-i protejeze în schimbul loialității	Oricine se îngrijește singur de sine și numai de propria familie (familia nucleu)
Identitatea este influențată de mediul social căruia cineva îi aparține.	
• Copiii învață să gândească în termenii „noi”	• Copiii învață să gândească în termenii „eu”
• Trebuie întotdeauna să fie menținută armonia și să se evite conflictele directe	• A vorbi deschis este o caracteristică a unei persoane cinste
• Comunicarea în interiorul grupului este intensă	• Comunicarea în interiorul grupului este redusă
• Delictul conduce la rușine și la pierderea onoarei pentru sine și pentru grup	• Delictul conduce la vinovăție și la pierderea respectabilității
Scopul educației este de a învăța cum să te porți	Scopul educației este de a învăța cum să înveți
• Diploma condiționează accesul într-un grup cu statut superior	• Diploma mărește venitul economic și respectabilitatea individului
• Relația patron-salariat este percepută în termeni morali, ca o legătură de familie	• Relația patron-salariat este un contract care se presupune că se bazează pe avantaj reciproc
• Deciziile de angajare și de promovare iau în considerare subgrupul de interese al funcționarului	• Deciziile de angajare și de promovare se presupun a fi bazate numai pe aptitudini și reguli.
• Managementul este participativ	• Managementul este autocrat
• Relația este mai importantă decât sarcina	Sarcina este mai importantă decât relația

După ce a avut loc adopțiunea, prezența acestuia nu a mai fost necesară. Totuși, relația s-a realizat cu Johannesson personal și nu cu compania pe care o reprezenta. Pentru concepția colectivistă sunt demne de încredere numai persoane ca atare, și prin prietenii și colegii lor, dar nu entități legale impersonale cum ar fi o companie.

În rezumat: în societatea colectivistă relația personală domină asupra îndatoririi și ea trebuie stabilită în primul rând; în societatea individualistă se presupune că îndatorirea domină orice interese persoanele. Un om de afaceri naiv din vest care încearcă să forțeze o afacere rapidă într-o cultură colectivistă se autocondamnă la un rol de outsider și la o discriminare negativă.

Tabelul 3.3 rezumă principalele diferențe dintre societățile individualiste și colectiviste descrise mai sus.

Individualismul, colectivismul și statul

Alfred Kraemer, un autor american în domeniul comunicației inter-culturale, citează dintr-un ziar sovietic de literatură, următorul comentariu (Kramer 1978) al unui poet rus, Vladimir Korotich, după un turneu de două luni de prelegeri la universitățile americane:

„... încercările de a fi pe plac auditoriului american sunt sortite eșecului din plecare deoarece din 20 de ascultători, 5 poi avea un punct de vedere, 7 un altul și 8 pot să nu aibă nici unul”.

Ceea ce șochează cititorul occidental în acest comentariu este nu atitudinea descrisă a studenților americani, ci faptul că, de fapt, Korotich așteptase altceva. El era obișnuit cu un auditoriu având un punct de vedere comun, sau, cum am denumit noi o cultură colectivistă. În limbaj american termenul „colectivist” este folosit adesea pentru a descrie sisteme politice de tipul Uniunii Sovietice. Comentariul lui Korotich sugerează că în Rusia, dacă nu cumva în toate zonele Uniunii Sovietice, sistemul politic colectivist este susținut de un sistem cultural colectivist.

Tabelul 3.1 nu conține nici o dată pentru Uniunea Sovietică sau pentru vreuna din componentele ei, nici pentru oricare altă țară cu un sistem de stat socialist, cu excepția Iugoslaviei, care are un punctaj aproape colectivist. Un număr de țări din Tabelul 3.1 (din Asia, Africa, Orientul Mijlociu și America Latină) au formă de stat capitalist și ele prezintă punctaje de la mediu la slab pe scala IDV, corespunzător unor culturi colectiviste. Vulnerabilitatea individualismului în concepția cetățenilor este cu atât mai mare cu cât este mai mare probabilitatea ca statul să aibă un rol dominant în sistemul economic. Oamenii de știință-politicieni au expus un indice de libertate a presei pentru un mare număr de țări (Hofstede, 1980, p.258; 1984, p.270). Acest indice este corelat pozitiv cu IDV: cu cât cetățenii unei țări sunt mai individualiști, cu atât este mai mică probabilitatea ca presa acesteia să servească autorităților.

Din cauza individualismului, distanța (redușă) față de putere și venitul național sunt corelate în țările studiate în cercetarea efectuată asupra angajaților firmei IBM, constatăndu-se că este dificil să se separe efectele acestor trei factori asupra guvernelor acestor țări. Indicele libertății presei, de exemplu, este corelat în mod semnificativ cu toate trei. El este chiar mai puternic corelat cu venitul național în sine decât cu individualismul, dar mai puternic cu individualismul decât cu distanța (redușă) față de putere, motiv al menționării sale în acest capitol și nu în Capitolul 2.

Un exemplu al unui fenomen politic fără legătură cu venitul național, dar strâns legat atât de distanța față de putere cât și de colectivism, este indicele de

„corporatism social”, dezvoltat de savantul american în domeniul științelor politice Philippe Schmitter (1981, p.294). Cercetarea lui Schmitter a acoperit numai 15 țări dezvoltate, ceea ce justifică de ce rezultatele sale nu sunt corelate cu venitul național. Termenul de corporatism social se referă la un sistem politic în care grupurile de interese, în special ale sindicatelor și patronilor, sunt reprezentate de asociații formale, constituite mai degrabă istoric decât stabilite de statul însuși, care sunt date ca putere de monopol de către stat pentru a reprezenta acele interese. Sindicatul național (LO) din Suedia și confederația patronilor corespunzătoare (SAF) sunt asemenea exemple. Indicele de corporatism social este corelat semnificativ cu colectivismul și chiar mai mult cu distanța față de putere⁵.

Totuși, la o investigație atentă, indicele lui Schmitter apare ca fiind compus din două componente separate. Prima, pe care a denumit-o „centralizare organizațională” este corelată cu colectivismul dar nu și cu distanța față de putere. Cuvântul „centralizare” ar trebui să reflecte o asociere cu distanța față de putere, dar ceea ce se înțelege prin centralizare organizațională este gradul de instituționalizare a asociațiilor de interese (echipă proprie mare, fronturi de luptă proprii, etc.). A doua, „monopolul de asociație” este corelat cu distanța față de putere dar nu și cu colectivismul⁶. Monopolul de asociație evaluează în ce măsură interesele sunt reprezentate de către o singură organizație și nu de câteva organizații diferite. Pe scurt, ceea ce a arătat Schmitter este că în țările colectiviste cu venituri mari se dă o putere politică formală grupurilor de interese bine organizate și că, cu cât distanța față de putere este mai mare, numărul de asemenea grupuri este mai mic.

Dacă diferențele în sistemele politice găsite în diverse țări provin din programarea mentală a cetățenilor lor, posibilitatea de a influența aceste sisteme prin propagandă, bani sau arme dintr-o altă țară este limitată. Dacă mințile nu sunt receptive la mesaj, propaganda și banii sunt probabil pierduți. Ineficiența milioanei de dolari cheltuiți de guvernul SUA pentru a ajuta nicaraguanii „contras” este un exemplu. Dacă în unele țări sărace Uniunea Sovietică sau China sunt mai populare decât SUA, aceasta înseamnă doar că, într-o cultură colectivistă, ideea sovietică sau chineză asupra rolului statului sunt mai potrivite valorilor culturale ale elitei locale decât cele americane.

În Capitolul 2, relația dintre autoritate și cetățean într-o țară s-a dovedit a fi modelată după relația dintre șef și subordonat, profesor și student, respectiv părinte și copil. Un autor care a dezvoltat o importantă teorie asupra legăturii dintre ceea ce se întâmplă la nivelul familiei și ceea ce se întâmplă la nivelul statului este istoricul și sociologul francez Emmanuel Todd. Acesta explică sistemul ideologic adoptat de un guvern al unei țări pe baza structurii de familie care predomină istoric în acea țară. În construirea acestui sistem conceptual el urmează o tradiție intelectuală franceză mergând înapoi la Frédéric Le Play (1806-1882). Le Play a fost unul dintre cei mai originali și mai controversați filozofi politici din secolul al 19-lea.

Tood, urmărindu-l pe Le Play, clasifică structurile de familie după două criterii:

1. Dacă după căsătorie, fiii continuă să trăiască împreună cu părinții lor (tipul comunității de familie) sau își întemeiază propria lor casă (tipul de nucleu de familie). Le Play a asociat primul caz cu relația autoritară, iar pe al doilea cu libertatea sau independența individuală.
2. Dacă moștenirile sunt împărțite între toți frații sau îi exclud pe toți în afara unuia. Le Play a asociat prima variantă cu preferința pentru egalitate, iar pe cea de a doua cu acceptarea inegalității.

Aceste două criterii produc patru combinații posibile, din care Le Play a identificat trei în țările Europei zilelor sale; el a făcut un studiu extins în domeniu prin călătorii personale în câteva țări. Todd le recunoaște pe toate patru în Europa contemporană. Pentru a ține cont de structurile de familie din afara Europei, el introduce un al treilea criteriu, pentru a le exprima.

3. Dacă este acceptată sau nu căsătoria între veri primari (un tabu incest slab contra unuia puternic). În Europa incestul tabu este invariabil puternic, descurajând căsătoriile între veri primari.

Pe baza celor trei criterii, Tood ajunge la $2 \times 2 \times 2 = 8$ posibilități, din care două pot fi asociate deoarece ele au loc întotdeauna împreună. La cele 7 rămase el adaugă „sistemele africane” ca o nouă, a 8-a, categorie; în aceste sisteme africane, căsătoriile sunt instabile și partenerii sunt schimbați în mod frecvent.

Tood a trasat hărți ale lumii și ale Europei cu distribuția acestor opt tipuri de familie. El leagă fiecare tip de un sistem politic/ideologic particular sau de un set de sisteme, argumentând că motivul real pentru care o țară a adoptat un mod particular de guvernare se datorează faptului că el se potrivește modului de gândire al oamenilor pe baza structurii de familie în care au crescut ei sau strămoșii lor. De exemplu, în tradiția Rusiei a predominat „structura comunității exogame de familie” caracterizată prin coabitarea fiilor căsătoriți cu părinții lor, egalitatea dintre frați definită prin reguli de moștenire și un tabu asupra căsătoriei dintre copiii a doi frați. Todd găsește o structură tradițională similară în Iugoslavia, Slovacia, Bulgaria, Ungaria, Finlanda, Albania, Italia, China, Vietnam, Cuba și nordul Indiei; aceste țări, susține Todd, sunt atrase spre comunism deoarece „comunismul presupune un transfer la stat al trăsăturilor morale și al mecanismelor de reglare ale comunității de familie exogamă” (Todd, 1983).

Todd se ocupă de un aspect al subiectelor tratate aici și în Capitolul 2. Comparația făcută de el între structura de familie „comunitară” contra cea de tip „nuclear” și ideologiile în care statul joacă un rol de o importanță mai mare sau mai mică se potrivește cu distincția dintre colectivism și individualism. Al doilea criteriu al lui

Todd, atribuirea moștenirii unui singur fiu, a fost reunoscut de mine în Hofstede (1980, p.128; 1984, p.101) chiar cu referință la Le Play și legat de distanța față de putere. Este totuși curios că eu am ajuns la atribuții ale impactului sistemului de moștenire care sunt exact opuse celor ale lui Todd și Le Play. Ultimul asociază moștenirea divizată cu o preferință pentru egalitate, ceea ce ar însemna distanță mică față de putere. Sistemele de moștenire divizată predomină în țările latine iar sistemele de moștenire atribuită unui singur fiu predomină în țările germanice, ceea ce, potrivit Capitolului 2, înseamnă că moștenirea împărțită se potrivește unei distanțe mari față de putere. Explicația mea a fost aceea că moștenirea împărțită a condus la faptul că „toți copiii rămân în ferme tot mai mici și că este nevoie de un control al nașterilor”; aceasta conduce la familii mai puțin numeroase, ceea ce înseamnă că „autoritatea părintească are o influență mai mare asupra copiilor care rămân mai dependenți”. Pe de altă parte, moștenirea un-fiu forțează fiii cei mici să plece și să-și urmeze propria carieră independent de părinții lor, o temă binecunoscută din câteva povești ale fraților Grimm (care au fost scrise în Germania, unde predomină moștenirea un-fiu). „Fiul cel mare a moștenit moara, al doilea măgarul și cel mic pisica”. Astfel, poate fi explicată relația dintre moștenirea un-fiu și distanța mică față de putere, adică egalitatea socială mai degrabă decât inegalitatea.

În afara acestei diferențe de interpretare, o altă diferență majoră între lucrarea lui Todd și a mea este că Todd face o mică diferență între familie și ideologie, ignorând toți ceilalți factori, ca dezvoltarea economică. El folosește o tipologie acolo unde eu folosesc un model dimensional (vezi Capitolul 1) și nu face analize cu semnificații statistice pentru a demonstra relațiile formulate. Cu toate acestea, el furnizează date bogate asupra structurilor de familie din lume și arată o dată mai mult că pentru a înțelege guvernarea unei țări trebuie să se înțeleagă familiile sale.

Individualismul, colectivismul și ideile

Societățile individualiste nu numai că practică individualismul dar consideră, de asemenea, că acesta este superior altor moduri de gândire programată. Majoritatea americanilor sunt de părere că individualismul este bun și că acesta stă la baza măreției țării lor. Pe de altă parte, ultimul conducător al Chinei, Mao Tse Tung, a identificat individualismul cu răul. El a găsit individualismul și liberalismul răspunzătoare de egoism și aversiune la disciplină; acestea au condus oamenii la plasarea intereselor personale deasupra celor de grup sau, simplu, la acordarea unei prea mari atenții lucrurilor personale. Tabelul 3.1 nu conține date asupra Republicii Populare Chineze, dar țările cu o populație predominant chineză au toate un punctaj foarte redus al indicelui individualist (25 pentru Hong Kong, 20 pentru Singapore, 17 pentru Taiwan).

Economia, ca disciplină, s-a constituit în Marea Britanie în secolul al 19-lea; printre întemeietorii ei se numără Adam Smith (1723-1790). Smith presupunea că urmărirea intereselor proprii de către indivizi printr-o „mână invizibilă” poate conduce la un venit maxim al națiunilor. Aceasta este o idee puternic individualistă la o țară care chiar și astăzi se situează aproape de vârful individualismului. Economia a rămas o știință individualistă și majoritatea celor ce au avut o contribuție substanțială la dezvoltarea ei au provenit din țări puternic individualiste cum ar fi Marea Britanie și SUA. Totuși, din cauza ipotezelor individualiste pe care ele se bazează, teoriile economice așa cum au fost dezvoltate în Occident, este puțin probabil să fie aplicate în societățile în care predomină nu interesul individual ci cel de grup. Din păcate, există încă puține teorii economice alternative, ce pot fi aplicate și economiilor colectiviste. Sociologul olandez Cas Vroom, descriind situația din Indonezia, compară orientarea occidentală spre „întoarcerea la investiție” cu orientarea indoneziană spre „întoarcerea la favoruri” (Vroom, 1981).

Revoluția franceză, a cărei sărbătorire bicentenară a avut loc în 1989, a avut sloganul „libertate, egalitate, fraternitate”. Acesta a fost un slogan al idealiştilor politici care doreau să aibă prăjitura pe care s-o mănânce, prin care nu se recunoaște că în politică există un schimb în natură inevitabil între libertate și egalitate și o foarte redusă fraternitate. În Franța nu s-a realizat, după cum știm, prea mult din idealul revoluționar: el a dus la Regimul Terorii și în consecință la dictatură și la peripecțiile militare ale lui Napoleon. În secolul al 19-lea idealurile revoluției au fost criticate, printre alții, de către Frédéric Le Play. După cum s-a menționat în secțiunea precedentă, Le Play a oferit teoriile sale proprii asupra originilor preferinței pentru „libertate” față de „egalitate”.

În studiul sistemelor de valori europene (vezi Capitolul 2), ale căror date au fost strânse pentru eşantioane reprezentative de populație din nouă țări din Europa în 1981 (Harding și Phillips, 1986, p.86), au fost incluse următoarele afirmații:

1. Am găsit că atât libertatea cât și egalitatea sunt importante. Dar, dacă ar fi să mă hotărâsc pentru una sau pentru cealaltă, aş considera mai importantă libertatea personală, adică oricine să poată trăi în libertate și să se realizeze fără restricții.
2. Cu certitudine și libertatea și egalitatea sunt importante. Dar, dacă ar trebui să mă hotărâsc pentru una dintre ele, aş considera egalitatea mai importantă, adică nimeni să nu fie privilegiat și diferențele de clasă socială să nu fie așa de puternice.

În majoritatea celor 9 țări europene, cei chestionați au preferat în medie libertatea comparativ cu egalitatea. Sociologul francez Jean Stoetzel, care a publicat prima și cea mai cuprinzătoare analiză a datelor, a calculat pentru fiecare țară un raport: preferința pentru libertate raportată la preferința pentru egalitate. Acest raport

Tabelul 3.4 Diferențele principale dintre societatea individualistă și colectivistă. II: politica și ideile

Colectivist	Individualist
• Interesele colective predomină asupra intereselor individuale • Viața particulară este dominată de grup (grupuri) • Opiniile sunt determinate de apartenența de grup • Legile și drepturile sunt diferite de la un grup la altul • Produs național brut pe cap de locuitor scăzut • Rolul dominant al statului în sistemul economic • Economie bazată pe interese colective • Putere politică exercitată prin grupuri de interese • Teorii economice importante, în mare măsură irelevante din cauza incapacității de a trata interese de grup și persoane • Ideologiile de egalitate predomină asupra ideologiilor de libertate individuală • Presa controlată de stat • Armonia și consensul în societate sunt scopurile fundamentale	• Interesele individuale predomină asupra intereselor colective • Fiecare are dreptul la viața lui particulară • Este de așteptat ca oricine să aibă o opinie proprie • Legile și drepturile se presupun a fi aceleași pentru toți • Produs național brut pe cap de locuitor ridicat • Rolul restrâns al statului în sistemul economic • Economie bazată pe interese individuale • Putere politică exercitată de alegători • Teorii economice proprii, bazate pe urmărirea intereselor proprii ale individului • Ideologiile de libertate individuală predomină asupra ideologiilor de egalitate • Libertatea presei • Autorealizarea pentru fiecare individ este esențială

variază de la aproximativ 1 în Spania (preferință egală) la aproximativ 3 în Marea Britanie (libertatea de trei ori mai populară decât egalitatea). Valorile raportului libertate/egalitate pentru 9 țări sunt corelate semnificativ cu indicele individualist din studiile de la firma IBM, astfel încât cu cât o țară este mai individualistă cu atât preferința cetățenilor săi pentru libertate este mai mare decât preferința pentru egalitate. Raportul libertate/egalitate nu este deloc corelat cu indicele PDI al țării⁷.

Gradul de individualism sau colectivism al unei societăți va afecta concepțiile despre natura umană create în acea societate. În SUA ideile lui Abraham Maslow (1908-1970) asupra motivației umane au fost și mai sunt încă prezente, în special pentru instruirea studenților și a specialiștilor în management. Maslow a formulat

celebra sa „ierarhie a nevoilor umane” în 1943. Ea afirmă că nevoile umane pot fi impuse într-o ierarhie de jos în sus după cum urmează: fiziologie, securitate, apartenență, stimă și autorealizare. Pentru ca să apară o nevoie mai mare este necesar ca cele mai mici să fi fost satisfăcute într-o anumită măsură. O persoană flămândă, adică una ale cărei nevoi fiziologice nu sunt de loc satisfăcute, nu va fi stimulată de nimic altceva decât de dorințe de a mânca, ș.a.m.d. La vârful ierarhiei lui Maslow, care este adesea reprezentată ca o piramidă, există motivația condiției reale de existență: valorificarea într-o măsură cât mai complet posibilă a potențialului creator existent în fiecare persoană. Aceasta înseamnă „urmărirea interesului personal”, cum se numește termenul în cultura tinerilor din SUA în 1960. Ea există fără să se spună că poate fi stimulentele suprem într-o societate individualistă. În cultura colectivistă, ceea ce va fi realizat este profitul și onoarea subgrupului de interese comune, care pot foarte bine să ceară retragerea din proprie inițiativă a multor membri din subgrup. După cum a remarcat interpretul unui grup de vizitatori americani în China, ideea „urmării interesului personal” nu se poate traduce în chineză.

Principala carte a lui Maslow în care a explicat teoriile sale (Maslow, 1970) se bazează pe un concept de personalitate care este comun modului occidental de gândire, dar care nu este universal. Antropologul chinezo-american Francis Hsu a arătat că limba chineză nu are un echivalent pentru sensul occidental de „personalitate”. În Occident termenul personalitate semnifică o entitate separată, distinctă de societate și cultură: un atribut al individului. Cea mai apropiată traducere în chineză este jen (ren într-o transcriere fonetică nouă), care simbolizează „persoana” ca o „constantă umană”, incluzând nu numai individul dar și mediul său social intim sau mediul său cultural care determină semnificația sa existențială (Hsu, 1971).

Tabelul 3.4 se poate considera o continuare a Tabelului 3.3: el rezumă diferențele principale dintre societățile colectivistă și individualistă prezentate în ultimele două secțiuni.

Originile diferențelor dintre colectivism și individualism

Ca și în cazul unor origini posibile a diferențelor în distanța față de putere discutată în Capitolul 2, originile diferențelor pe dimensiunea individualism-colectivism se datorează conjuncturii în care, totuși, legăturile statistice cu variabilele geografice, economice și istorice pot să susțină presupunerile.

Așa cum s-a menționat în Capitolul 1, printre arheologi este acceptată o ipoteză comună și anume aceea că dezvoltarea societăților umane a început cu grupuri de vânători-culegători nomazi; că, apoi, oamenii s-au stabilit la o existență de fermieri

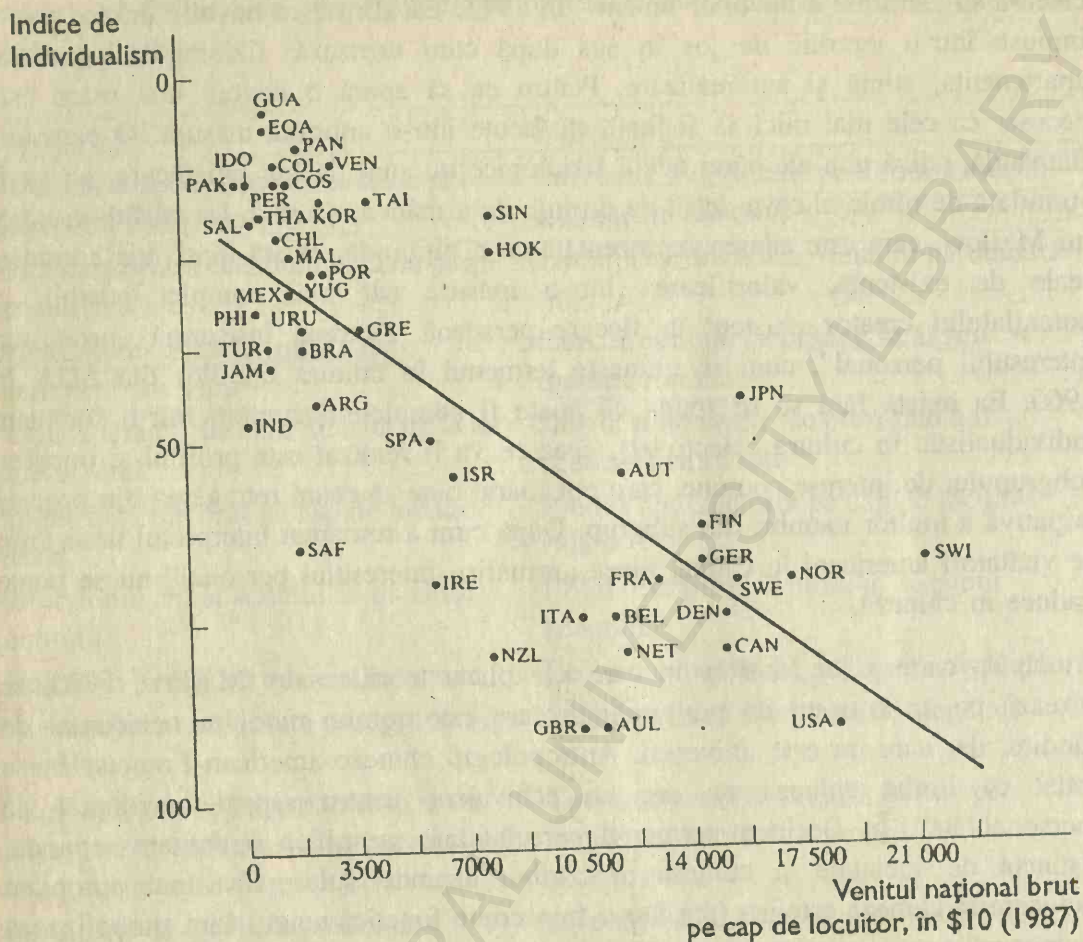


Fig. 3.2 Punctajele IDV din 1970 reprezentate în funcție de produsul național brut (GNP) pe cap de locuitor din 1987 pentru 49 de țări (pentru Iran GNP pe cap de locuitor nu a fost publicat din 1977. Pentru regiunile multistatale GNP pe cap de locuitor nu este un criteriu semnificativ). Pentru abrevierile țărilor a se vedea tabelul 3.2.

și că aceste comunități de fermieri s-au dezvoltat în așezări mai mari care au devenit orașele, orașe și în final metropole moderne. Antropologii care studiază culturile au comparat în zilele noastre triburile de vânători-culegători, societățile agricole și societățile urbane. Ei au găsit că de la societatea primitivă la cea modernă complexitatea familiei mai întâi a crescut pentru ca apoi să scadă din nou. Vânătorii-culegători tind să trăiască în familii tip nucleu sau în mici cete. Societățile agricole sedentare sunt alcătuite în cea mai mare parte din familii extinse, complexe sau subgrupuri de interese comune de natură sătească. Când fermierii migrează la oraș, mărimea familiilor extinse se reduce și familia urbană tipică este din nou de tip nucleu. În epoca contemporană, în majoritatea țărilor se găsesc numai subculturi agricole și urbane. Pentru aceste două tipuri, modernizarea corespunde unei individualizări.

Tabelul 3.1 și Figura 3.1 arată clar că societățile urbane și industrializate, bogate, au un punctaj individualist iar societățile rurale și tradiționale sărace au un punctaj colectivist. Există unele excepții în special în Asia de Est, unde Japonia și „țările industrializate recent”, ca de exemplu Coreea de Sud, Taiwan, Hong Kong și Singapore, par să fi păstrat un colectivism considerabil în ciuda industrializării.

Legătura dintre venitul național și individualism este prezentată în Fig. 3.2, în care punctajele IDV sunt reprezentate în funcție de produsul național brut pe cap de locuitor al țării (GNP), în dolari SUA, conform datelor publicate de Banca Mondială pentru anul 1987. Datele studiului efectuat la firma IBM pe care se bazează punctajele IDV sunt din perioada 1967-1973 și, în studiul original, ele au fost puse în concordanță cu datele pe cap de locuitor ale GNP din anul 1970. Fig. 3.2 arată că punctajele IDV din 1967-1973 sunt încă destul de puternic legate de venitul național din 1987⁸.

O legătură statistică așa cum este cea ilustrată în Fig. 3.2 nu arată care dintre cele două fenomene dependente este cauza și care este efectul, sau dacă amândouă pot fi produse de un al treilea factor, care lipsește în grafic. Dacă individualismul a fost cauza venitului, se poate găsi că punctajele IDV sunt puse în legătură nu numai cu venitul național în sine, dar și creșterea economică. Ultima este măsurată de Banca Mondială ca o creștere a procentului mediu anual al produsului național brut pe cap de locuitor pe o perioadă de 23 de ani. Dacă individualismul conduce la venit, IDV trebuie să fie corelat pozitiv cu creșterea economică în perioada care a urmat aceleia de colectare a datelor IDV. Totuși, nu aceasta este situația. În toate țările legătura dintre IDV și creșterea economică ulterioară este aproape zero. Pentru țările bogate această legătură este chiar negativă: țările bogate cele mai individualiste au arătat o creștere economică mai mică, nu mai mare, decât cele mai puțin individualiste. Două exemple extreme din acest domeniu sunt SUA și Japonia: ultima a evoluat mult mai repede și în 1986 a întrecut SUA la produsul național brut pe cap de locuitor.

Cauzalitatea inversă, venitul național care conduce la individualism, este mai plauzibilă și este susținută statistic în cazul studiului efectuat la firma IBM⁹. Când averea unei țări crește, cetățenii săi au acces la resurse, care le aparțin și care le permit „să-și urmărească propriul interes”. Povestitorul din piața satului este înlocuit de televizor, mai întâi unul singur în tot satul iar în curând mai multe. În casele familiilor bogate din Occident fiecare membru al familiei are propriul său televizor. Caravana din deșert este înlocuită de un număr de autobuze și acestea la rândul lor de un număr mare de automobile, până când fiecare membru adult din fiecare familie conduce propria mașină. Coliba de țară în care trăiește întreaga familie este înlocuită de o casă cu un număr mare de camere separate. Viața colectivă este înlocuită de viața individuală. Totuși, corelația negativă dintre individualism și

creșterea economică pentru țările foarte bogate sugerează că această dezvoltare conduce la propria distrugere. Acolo unde venitul a atins un nivel la care majoritatea cetățenilor pot să-și permită să-și urmărească propriul interes, aceasta conduce la divergențe și economia națională crește mai puțin decât în țările în care oamenii sunt încă deprinși să desfășoare împreună un număr de activități – asemenea Japoniei. Totuși, există și alte aspecte ale creșterii economice rapide a țărilor Asiei de Est, care vor fi discutate în Capitolul 7.

După venitul național, următoarea mărime legată statistic de punctajele IDV este latitudinea geografică: distanța de la ecuator la care este situată capitala țării. În Capitolul 2 latitudinea a fost primul factor predictiv al punctajului în aprecierea distanței față de putere. Ținând cont de corelarea dintre colectivism și distanța față de putere (Fig. 3.1), nu este surprinzător că ea joacă un rol și în prezicerea individualismului. Țările cu climă temperată și rece tind să aibă culturi mai individualiste: în astfel de țări, așa cum deja am argumentat în cazul distanței față de putere, supraviețuirea oamenilor depinde mai mult de inițiativa personală, care susține culturile individualiste.

Mărimea populației unei țări, care contribuie la prezicerea distanței față de putere, nu are legătură cu colectivismul. Totuși, creșterea populației este legată puternic de colectivism. Creșterea populației în alt mod decât datorită imigranților este rezultatul unui număr mare de copii per familie. Poate atunci să nu fie surprinzător faptul că, în culturile cu rată mare a natalității, în familie sunt produse valori collectiviste și nu individualiste.

Factorii istorici, separat de cei economici, pot să țină și ei seama de o parte a diferențelor dintre țări pe această dimensiune, deși nu atât de clar ca în cazul influenței Imperiului Roman asupra distanței față de putere. Influența învățăturilor lui Confucius în țările Asiei de Est, căreia îi va fi dedicată o mare parte a Capitolului 7, susține menținerea unui sistem de valori collectiviste. Pe de altă parte, în unele zone din Europa de Vest, în particular în Anglia, Scoția și Olanda, valorile individualiste pot fi recunoscute cu secole în urmă, când cetățeanul mediu din aceste țări era încă destul de sărac și economia era predominant rurală. Emigranții din Europa care au populat America de Nord, Australia și Noua Zeelandă au fost prin definiție suficient de individualiști pentru a-și părăsi vechile teritorii și ei au venit în țări unde fiecare persoană trebuie să se descurce singură.

Viitorul colectivismului și individualismului

Rădăcinile adânci ale culturilor naționale fac posibil ca diferențele individualism-colectivism, ca și cele de distanță față de putere, să supraviețuiască pentru un timp îndelungat. Mai mult, dacă ar exista o anumită convergență între culturile

naționale, ea ar trebui să fie pe această dimensiune. Relația puternică dintre venitul național și individualism este incontestabilă, cu direcția cauzalității orientată, așa cum s-a arătat mai înainte, de la venit la individualism. Țările care au atins o dezvoltare economică rapidă au avut experiența unei tendințe către individualism. Un exemplu este Japonia: presa japoneză publică în mod regulat știri despre destrămarea solidarității familiei tradiționale. În trecut, pentru familia japoneză, grija pentru cei vârstnici era considerată o obligație dar au devenit necesare asigurări din partea statului în cazurile în care familia încetează să îndeplinească îndatoririle sale tradiționale.

Cu toate acestea, chiar cu un nivel de venit pe cap de locuitor egal sau mai mare decât în țările occidentale, societatea japoneză va conserva în mod foarte posibil elemente colectiviste distincte în familia sa, în școală sau în alte sfere de activitate. Același lucru se păstrează pentru diferențele dintre țările occidentale. Urmare a unei convergențe notabile către individualism sub influența unei explozii economice normale, relațiile dintre individ și grup continuă să difere, să zicem între marea Britanie, Suedia și Germania. Culturile se modifică, dar ele se modifică împreună, astfel încât diferențele dintre ele rămân neschimbate.

Dacă sunt avute în vedere țările sărace ale lumii, nu există nici un motiv pentru care ele ar trebui să devină individualiste, atâta timp cât ele rămân sărace. Banca de date furnizate de cercetările efectuate la firma IBM a permis măsurarea modificărilor în individualism pe parcursul unei perioade de patru ani, între 1968 și 1972. Din 20 de țări care au fost studiate în ambele perioade, 19 au devenit mai bogate și toate acestea s-au îndreptat spre un individualism mai mare. Singura țară din acest set care a devenit mai săracă, Pakistanul, s-a îndreptat spre extremitatea colectivistă a scalei.

Diferențele în valorile asociate cu dimensiunea individualism-colectivism vor continua să existe și să joace un rol important în afacerile internaționale, de exemplu în negocierile dintre țările bogate și cele sărace. Individualismul în raport cu colectivismul, ca dimensiune a culturilor naționale, este responsabil pentru multe neînțelegeri în conflictele interculturale. În Capitolul 9 se va arăta că problemele unor asemenea conflicte pot fi explicate adesea prin diferențe pe această dimensiune.

Note

¹ Folosirea factorilor de punctaj ca o bază a indicilor pentru țări a fost foarte ușoară pentru studiul inițial IBM dar devine dificilă pentru a calcula valorile indicilor în studiile care au urmat ulterior. Ghidul de punctaj pentru setul de subiecte de valori ale studiului din 1982 efectuat de Institutul pentru Cercetarea Cooperării Interculturale (IRIC) conține astfel o formulă aproximativă, în care valoarea indicelui de individualism se poate calcula printr-o metodă matematică simplă din cele patru punctaje medii obținute prin analiza de „obiective de activitate”.

² Coeficientul (produsul momentan) de corelație dintre PDI și IDV între cele 53 de culturi este – 0,68.

- ³ Din punct de vedere intelectual, o deosebire între activitățile care cer mai multă inițiativă personală și celelalte care cer loialitate de grup mai mare poate fi percepută foarte bine, dar întrebările pentru care datele IBM au aceleași răspunsuri disponibile pentru toate țările și activitățile nu au permis ca această deosebire să fie măsurată. Altceineva, cu un set diferit de întrebări, poate fi capabil să confirme empiric o astfel de deosebire.
- ⁴ Dintr-o prelegere a lui R. M. Hadjiwibowo susținută la Semafor Senior Management College, în Olanda, în septembrie 1983. Tradusă din olandeză de GH cu sugestii de la autor.
- ⁵ Coeficienții de corelație de rang Spearman cu IDV $-0,58$, cu PDI $0,67$. Primul este semnificativ pentru un nivel de aproximativ $0,01$, al doilea este mult peste acest nivel. Corelația cu venitul național este $-0,27$, nesemnificativă.
- ⁶ Coeficienții de corelație de rang Spearman a centralizării organizaționale cu IDV $-0,51$ cu PDI $0,32$; pentru monopolul de asociere, cu IDV $-0,42$ și cu PDI $0,71$. Limita de semnificație $0,05$ pentru 15 cazuri este de $0,44$.
- ⁷ (Stoetzel, 1983, p.78). Valorile raportului au fost citite din diagramă. Coeficientul de corelație de rang Spearman între raportul libertate/egalitate și IDV este $0,82$, semnificativ la nivelul $0,01$; între raportul $1/e$ și PDI el este $0,02$.
- ⁸ Coeficientul de corelație a produsului momentan în 49 de țări (excluzând Iranul și cele trei regiuni) între IDV și GNP pe cap de locuitor este $0,84$ pentru 1970, respectiv, $0,77$ pentru 1987.
- ⁹ Figura 3.2 reprezintă punctajele IDV pe 1970 în raport cu GNP pe cap de locuitor în 1987, dar aceasta nu implică presupunerea unei cauzalități care să meargă de la IDV pe 1970 la GNP pe 1987. Vreau doar să demonstrez că și atunci când datele GNP pe cap de locuitor sunt recente, corelația se menține. Nota 8 a arătat că această corelație IDV-GNP este mai mică pentru datele GNP din 1987 decât pentru cele din 1970; dacă tendința cauzalității a fost de la IDV la GNP, ulterior corelația ar fi trebuit să crească de la 1970 la 1987.

El, ea, el și ea

Ca tânăr inginer olandez, am solicitat un post pentru tineri manageri la o companie americană de inginerie care se crease recent în Flandra, zonă a Belgiei de limbă olandeză. Simțeam că am o calificare bună: o diplomă de la universitatea tehnică din țară, calitative bune, participare activă la asociațiile studențești și o experiență de trei ani la o bine cunoscută companie olandeză deși oarecum depășită. Am scris o scrisoare scurtă indicând interesul meu și furnizând câteva date personale importante. Am fost invitat să mă prezint personal și după o lungă călătorie cu trenul am stat față în față cu managerul uzinei americane. M-am comportat politicos și modest, așa cum știam că trebuie să fie un candidat și am așteptat ca celălalt să pună întrebările obișnuite care să-i permită să vadă cât de pregătit sunt. Spre surprinderea mea, el a întrebat foarte puține lucruri din cele pe care îmi imaginam că se vor discuta. În schimb, el a vrut să știe mai multe amănunte despre experiența mea în proiectarea sculelor, folosind cuvinte englezești pe care nu le cunoșteam și al căror înțeles îmi scăpa. Acestea au fost lucrurile pe care aș fi putut să le învăț într-o săptămână dacă aș fi lucrat acolo. După o jumătate de oră de neînțelegeri stânjenitoare, el a spus „îmi pare rău noi avem nevoie de un specialist de primă mână”. Și am fost dat afară pe stradă.

Aroganța în raport cu modestia

După câțiva ani eu am fost cel care pune întrebări și am întâlnit tineri olandezi și americani. Atunci am înțeles ce s-a petrecut prost în primul caz. În ochii olandezilor, solicitanții americani se supraevaluează. Pentru fiecare caz, un curriculum vitae (CV) este compus din cuvinte la superlativ, menționând fiecare titlu, grad, premiu și calitate de membru, pentru a demonstra calități remarcabile. Pe durata interviului, ei încearcă să se poarte arogant, promițând lucruri pe care foarte puțin probabil că le vor realiza – ca de exemplu învățarea limbii locale în câteva luni.

Candidații olandezi, în ochii americanilor, se subapreciază singuri. Ei scriu un curriculum vitae (CV) scurt și modest, contând ca examinatorul să găsească, prin întrebări, cât de buni sunt ei în realitate. Ei așteaptă un profit în activitățile sociale și în afara planului de învățământ în perioada lor de studii. Ei sunt foarte atenți să nu fie văzuți ca niște lăudaroși și să nu facă promisiuni pe care nu sunt absolut siguri că le pot îndeplini.

Examinatorii americani știu cum să interpreteze CV americane și interviurile și ei tind să nu țină cont de informația furnizată. Examinatorii olandezi, deprinși cu candidații olandezi, tind să supraevalueze informația. Pentru un examinator american neinițiat, un candidat olandez neinițiat apare ca un naiv. Pentru un examinator olandez neinițiat, un candidat american neinițiat apare ca un îngâmfat. Societățile olandeză și americană sunt destul de similare pe dimensiunile distanței față de putere și individualism descrise în Capitolele 2 și 3, dar ele diferă considerabil pe a treia dimensiune, care, printre alte lucruri, opune dorința unei comportări arogante unei dorințe de comportare modestă. O voi numi: masculinitate în raport cu feminitate¹.

Sexele și rolurile sexelor

Toate societățile umane sunt alcătuite din bărbați și femei, de obicei în număr aproximativ egal. Ei se disting din punct de vedere biologic și rolurile lor în procrearea biologică sunt absolute. Alte diferențe fizice între femeie și bărbat, care nu sunt legate direct de procrearea și nașterea copiilor, nu sunt absolute ci doar statistice. Bărbații sunt în medie mai înalți și mai puternici, dar multe femei sunt mai înalte și mai puternice decât unii bărbați. Femeile au în medie o îndemânare manuală mai mare și, de exemplu, un metabolism mai rapid, care le permite să recupereze oboseala mai repede, dar unii bărbați excelează de asemenea în aceste privințe.

Diferențele biologice absolute și statistice dintre bărbați și femei sunt aceleași în toată lumea, dar rolurile lor sociale sunt determinate numai parțial de constrângerile biologice. Fiecare societate recunoaște multe comportamente, nu legate imediat de procreație, ca mai potrivite pentru femei sau mai potrivite pentru bărbați; dar aceste comportamente aparținând unui anumit sex sunt o realitate care diferă de la o societate la alta. Antropologii care au studiat societăți relativ izolate și fără cultură accentuează larga varietate a rolurilor sociale ale sexelor, care pare a fi posibilă (Mead, 1962). Pentru diferențierea biologică acest capitol va folosi termenii **bărbat** și **femeie**; pentru rolurile sociale, determinate de cultură, se vor folosi termenii **masculin** și **feminin**. Ultimii termeni sunt relativi, nu absoluți; un bărbat se poate purta într-un mod „feminin” iar o femeie într-un mod „masculin”; acest lucru înseamnă doar că ei se abat de la anumite convenții din societatea lor.

Care comportamente sunt considerate „feminine” sau „masculine” este o chestiune care diferă nu numai între societățile tradiționale, dar și între cele moderne. Acest lucru este cel mai evident în distribuția bărbaților și femeilor în anumite profesii. Femeile predomină ca doctori în Uniunea Sovietică, ca dentiști în Belgia, ca vânzătoare în vestul Africii. Bărbații predomină ca dactilografi în Pakistan și oferă o contribuție remarcabilă ca asistenți medicali în Olanda. Femeile manager sunt inexistente virtual în Japonia dar există frecvent în Filipine și Tailanda.

În ciuda varietății găsite, există o tendință comună în majoritatea societăților, atât cele tradiționale cât și cele moderne, spre o distribuție a rolurilor sociale după sex. De aici înainte acest capitol va folosi termenul mai modern **roluri pe sex**. Se presupune că bărbații au o mai mare legătură cu activități din afara casei – vânzătoare și pescuit în societățile tradiționale; același lucru, dar translatat în termenii economici este caracteristic, în societățile moderne. Pe scurt, bărbații se presupune că sunt impunători, competenți și duri. Se presupune că femeile au o legătură mai mare cu grija față de casă, de copii și în general de oameni; rolurile lor sunt gingașe. Nu este dificil să se vadă cum s-a dezvoltat probabil acest rol al său: femeia mai întâi a născut copii pe care apoi i-a alăptat, astfel că, în cele din urmă, în această perioadă ea a trebuit să stea aproape de copii. Bărbații erau liberi să se miște oriunde, în măsura în care nu era nevoie ca ei să protejeze femeile și copiii de alți bărbați și alte animale.

Lucrurile realizate de bărbați întăresc competiția și hotărârea; grijile femeilor întăresc caracterul feminin, preocuparea pentru rude și pentru modul de viață. Bărbații, înalți, puternici și cu spirit de inițiativă, tind să domine în viața socială din afara casei: în casa este posibilă o varietate de distribuții de roluri între sexe. Exemplul demonstrat de rolul mamei și al tatălui (și posibil și al altor membri ai familiei) are un impact puternic asupra gândirii copilului, care este pregătit astfel pentru viață. Prin urmare, nu este de mirare că una dintre dimensiunile sistemelor de valori naționale este corelată cu modelele de roluri pe sexe oferite de părinți.

Masculinitate – feminitate ca o dimensiune a culturii sociale

Capitolul 3 s-a referit la un set de 14 subiecte de lucru ale chestionarului IBM: „Încearcă să te gândești la acei factori care pot fi importanți pentru tine într-o muncă ideală; ignoră măsura în care ei sunt conținuți în munca ta prezentă”. Analiza răspunsurilor la cele 14 subiecte ale chestionarelor a produs două dimensiuni de bază. Una a fost individualismul raportat la colectivism: importanța „timpului personal”, a „libertății” și a „provocării la întrecere” a simbolizat individualismul, importanța „instruirii”, a „condițiilor fizice” și a „folosirii calificărilor” a simbolizat colectivismul.

A doua dimensiune s-a dovedit a fi numită masculinitate în raport cu feminitate. Ea a fost asociată cel mai puternic cu importanța legată de:

– pentru polul „masculin”:

1. **Câștiguri** A avea ocazia unor câștiguri mari
2. **Recunoaștere** Obține aprecierea pe care o meriți când faci o treabă bună
3. **Avansare** Să ai ocazia unei avansări către un serviciu mai bun
4. **Provocare la întrecere** Să ai o îndeletnicire care să te stimuleze – o ocupație pe seama căreia să te autorealizezi.

– pentru polul opus „feminin”:

5. **Manager** Să ai relații bune cu superiorul tău direct la locul de muncă
6. **Cooperare** Să lucrezi cu oameni care cooperează bine unii cu alții.
7. **Sferă de viață** Să trăiești într-o sferă pe care o dorești pentru tine și pentru familia ta
8. **Siguranța serviciului** Să ai garanția ca vei fi capabil să muncești pentru compania ta atâta vreme cât vei dori.

De notat că „provocarea la întrecere” a fost asociată și cu dimensiunea de individualism (Capitolul 3). Celelalte șapte subiecte sunt asociate numai cu masculinitatea sau feminitatea.

Motivul decisiv pentru numirea celei de a doua dimensiuni a „obiectivelor de activitate” prin „masculinitate în raport cu feminitatea” este acela că **această dimensiune este singura în care bărbații și femeile dintre salariații IBM au realizat un punctaj consistent diferit** (excepție făcând țările de la polul feminin extrem, așa cum se va arăta) . Nici distanța față de putere și nici individualismul sau evitarea incertitudinii nu au arătat o diferență sistematică între răspunsurile date de bărbați și femei. Numai actuala dimensiune a produs o astfel de diferență între sexe, cu bărbații care acordă o importanță mai mare în particular subiectelor (1) și (3) și femeile care acordă importanță subiectelor (5) și (6). Importanța salariilor și a avansării corespunde rolului social masculin, puternic și competitiv. Importanța relațiilor cu managerul și cu colegii corespunde rolului feminin plin de grijă și orientat spre relațiile cu cei din jur.

Ca și în cazul dimensiunii individualism – colectivism, cele opt subiecte din chestionarul IBM nu acoperă în totalitate deosebirea dintre o cultură masculină și una feminină în societate. Ele reprezintă numai aspecte ale acestei dimensiuni reprezentată prin întrebările din studiul de la IBM. Din nou, corelațiile dintre punctajele țărilor luate în studiu pentru salariații firmei IBM referitor la masculinitate și datele care nu aparțin firmei IBM asupra altor caracteristici ale societății sunt necesare pentru a înțelege această dimensiune.

Pe baza informației complete asupra deosebirii dintre societăți în legătura cu această dimensiune se pot formula următoarele concluzii: **masculinitatea** este proprie societăților în care rolurile sociale ale sexelor sunt bine definite (adică se presupune că bărbații sunt puternici, tenaci și concentrați spre succes material, în timp ce femeile se presupun a fi mai modeste, sensibile și preocupate de calitatea vieții); **feminitatea** este proprie societăților în care rolurile sociale ale sexelor se suprapun (adică atât bărbații cât și femeile se presupun a fi modești, sensibili și preocupați de calitatea vieții).

Un punctaj pentru **indicele de masculinitate** (MAS) a fost calculat pentru fiecare dintre cele 50 de țări și 3 regiuni considerate în datele IBM. Ca și indicele de individualism, MAS a fost bazat pe punctaje de factori pentru fiecare țară fiind realizate în mod automat de procedura statistică utilizată (analiza factorială). S-au realizat punctaje într-un domeniu de la 0, în cazul țărilor cu caracterul cel mai accentuat de feminitate, până la 100, pentru acelea cu caracterul cel mai masculin, prin înmulțirea punctajelor de factori cu 20 și adăugarea numărului 50.²

Valorile MAS au fost calculate nu numai pentru țări dar și separat pentru bărbați și femeile în fiecare țară. Figura 4.1 arată într-o formă simplificată relația dintre masculinitatea pe sex și masculinitatea pe țară și evidențiază că, de la țările cele mai „feminine” (sensibile) la cele mai „masculine” (dure), valorile, atât pentru bărbați cât și pentru femei merg către duritate dar că diferența este mai mare pentru bărbați decât pentru femei.

În țările cele mai feminine, cum se vor arăta Suedia și Norvegia, nu a existat nici o diferență între punctajele pentru bărbați și femei, care au avut valori egale de

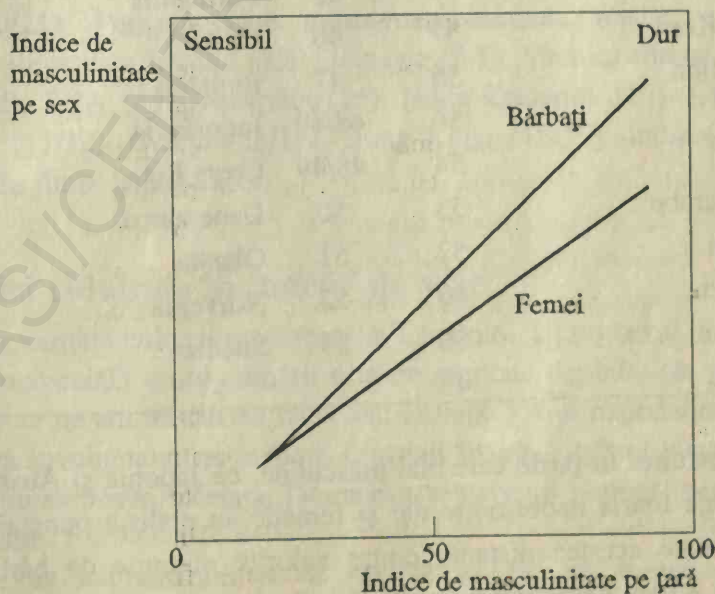


Fig. 4.1 Relația dintre indicele de masculinitate și sex ale persoanelor chestionate

Tabelul 4.1 Valori pentru indicele de masculinitate (MAS) pentru 50 de țări și 3 regiuni

Ierarhie	Țara sau regiunea	Punctaj MAS	Ierarhie	Țara sau regiunea	Punctaj MAS
1	Japonia	95	28	Singapore	48
2	Austria	79	29	Israel	47
3	Venezuela	73	30/31	Indonezia	46
4/5	Italia	70	30/31	Africa de Vest	46
4/5	Elveția	70	32/33	Turcia	45
6	Mexic	69	32/33	Taiwan	45
7/8	Irlanda (Republica)	68	34	Panama	44
7/8	Jamaica	68	35/36	Iran	43
9/10	Marea Britanie	66	35/36	Franța	43
9/10	Germania (RFG)	66	37/38	Spania	42
11/12	Filipine	64	37/38	Peru	42
11/12	Columbia	64	39	Africa de Est	41
13/14	Africa de Sud	63	40	Salvador	40
13/14	Ecuador	63	41	Coreea de Sud	39
15	SUA	62	42	Uruguay	38
16	Australia	61	43	Guatemala	37
17	Noua Zeelandă	58	44	Tailanda	34
18/19	Grecia	57	45	Portugalia	31
18/19	Hong Kong	57	46	Chile	28
20/21	Argentina	56	47	Finlanda	26
20/21	India	56	48/49	Iugoslavia	21
22	Belgia	54	48/49	Costa Rica	21
23	Țările arabe	53	50	Danemarca	16
24	Canada	52	51	Olanda	14
25/26	Malaezia	50	52	Norvegia	8
25/26	Pakistan	50	53	Suedia	5
27	Brazilia	49			

sensibilitate și instruire. În țările cele mai masculine, ca Japonia și Austria, bărbații au realizat punctaje foarte neobișnuite dar și femeile au realizat punctaje destul de neobișnuite; cu toate acestea distanța dintre valorile obținute de bărbați și cele obținute de femei a fost mare pentru aceste țări. De la țările cu indicele feminin cel mai mare la țările cu indicele masculin cel mai mare domeniul de punctaje MAS

pentru bărbați este cu aproape 50 la sută mai mare decât domeniul pentru femei. Valorile pentru femei diferă puțin între țări comparativ cu valorile pentru bărbați.

Punctajele MAS pentru 53 de țări și regiuni (bărbați și femei împreună) pot fi citite din Tabelul 4.1.³ Ca și în cazul punctajelor pentru distanța față de putere și pentru individualism, punctajele de masculinitate reprezintă poziții **relative** și nu absolute ale țărilor. Spre deosebire de individualism, masculinitatea nu are legătură cu gradul de dezvoltare economică al unei țări: găsim atât țări bogate cât și sărace cu indice de masculinitate ca și țări bogate și sărace cu indice de feminitate.

Punctajul realizat de SUA are valoarea 62 pentru indicele de masculinitate (poziția 15) iar Olanda are un punctaj cu valoarea 14 (poziția 51), astfel încât cele două țări de la începutul acestui capitol sunt în realitate la distanță mare. Cele patru țări cu indice feminin mare (poziții între 53 și 50) sunt Suedia, Norvegia, Olanda și Danemarca; Finlanda are o poziție apropiată, 47. Unele țări latine au punctaje de la feminin accentuat la moderat: Costa Rica (poziție 48/49), Chile (46), Portugalia (45), Guatemala (43), Uruguay (42), Salvador (40), Peru (37/38), Spania (37/38), Franța (35/36), Panama (34). Celelalte țări pe partea de indice feminin sunt Iugoslavia (48/49), Tailanda (44), Coreea de Sud (41), Africa de Est și de Vest (39 și, respectiv, 30/31), Iran (35/36), Taiwan (32/33) și Indonezia (30/31).

Campioni la masculinitate sunt în primul rând Japonia (poziția 1) și apoi câteva țări europene: Austria (2), Italia (4/5), Elveția (4/5), Germania partea de vest (9/10). De asemenea, unele țări din America Latină, în special țările mari din jurul Caraibelor: Venezuela (3), Mexic (6), Columbia (11/12), Ecuador (13/14), și la distanță, Argentina (20/21). Punctaje care indică masculinitate medie au toate țările anglo-saxone: Republica Irlanda (7/8), Jamaica (7/8), Marea Britanie (9/10), Africa de Sud (13/14), SUA (15), Australia (16), Noua Zeelandă (17), Canada (24). În final, Filipine (11/12), Grecia (18/19), Hong Kong (18/19), India (20/21), Belgia (22) și țările de limbă arabă (23).

Caracteristici culturale în funcție de sexe

Una din componentele culturii prezentate în Capitolul 1 este sexul. Figura 4.1 arată clar că o parte specială a programării noastre mentale depinde (în cele mai multe țări) de faptul că ne-am născut ca băiat sau ca fată. Ca și naționalitatea, sexul este o caracteristică involuntară: nu suntem întrebați înainte de a ne naște în ce țară și cu ce sex dorim să pășim în viață. Din aceste motive, al naționalității și al sexului, efectul lor asupra programării noastre mentale este în mare măsură caracter involutar. Deși culturile de naționalitate și de sex se învață, nu se nasc, noi învățăm consecințele lor atât de devreme încât nu știm niciodată altceva și, de obicei, nu ne dăm seama de alte posibilități.

Figura 4.1 arată că, în medie, bărbații au fost programați cu valori mai dure iar femeile cu valori sensibile, dar că decalajul dintre sexe variază de la o țară la alta. Chiar în țările feminine de la extremitatea scalei MAS, ca Suedia și Norvegia, valorile bărbaților și cele ale femeilor nu este necesar să fie identice sub toate aspectele, numai că ele nu diferă pe dimensiunea dur-sensibil. Orice țară este posibil să prezinte diferențe culturale în raport cu sexul. Acestea, din nou, sunt mai degrabă statistice decât absolute: există o suprapunere între valorile bărbaților și cele ale femeilor astfel încât orice valoare dată poate fi găsită atât pentru bărbați cât și pentru femei, dar cu frecvență diferită.

O femeie ca individ izolat poate învăța să se comporte într-o manieră masculină și viceversa. Acolo unde sunt împreună bărbați este posibil să domine o cultură de tip masculin; acolo unde sunt împreună femei va domina o cultură de tip feminin. Dacă aceste diferențe se numesc „culturale”, ele vor pune în evidență natura lor profundă și emoțională. Cultura de tip feminin este necunoscută majorității bărbaților, așa cum cultura de tip masculin este necunoscută majorității femeilor. Expunerea la un alt tip de cultură conduce inițial la un șoc sub forma unui sentiment irațional de „singurătate”. Calificăm repede o altă cultură ca fiind rea, ridicolă sau înspăimântătoare, sentimente ce pot fi detectate și între sexele din cadrul unei aceleiași societăți. Într-adevăr, în toate societățile, bărbații domină în politică, în comunitate și la locul de muncă; în acest fel subculturile de politică, de afaceri în comunitate și la locul de muncă sunt în general de tip masculin. Subculturile de familie și de școală variază mult de la o societate la alta. Diferențele între țări prezentate în Fig. 4.1 au rezultat în principal din rolurile diferite ale sexelor și proceselor de socializare în familie și la școală, cum se va descrie mai jos.

Masculinitatea și feminitatea în raport cu ocupația

Indicii de distanță față de putere se pot folosi la compararea țărilor ca și a ocupațiilor; indicii de individualism se pot calcula numai pentru țări. O dimensiune a masculinității în raport cu feminitatea, ca și distanța față de putere, apare atunci când comparăm ocupații, astfel încât are sens să denumim unele ocupații mai „masculine”, iar altele mai „feminine” în termeni ai valorilor acelor ce le exercită. Nu este surprinzător că ocupațiile masculine sunt acelea exercitate de obicei de către bărbați și că ocupațiile feminine sunt cel mai adesea exercitate de către femei. Totuși, diferențele în valorile asociate cu ocupațiile nu sunt generate de sexul celor care le exercită. Bărbații care fac parte dintr-o populație cu ocupații „feminine” în studiul efectuat la firma IBM păstrează valori mai „feminine” decât femeile cu ocupații „masculine”.

La IBM, 38 de ocupații pot fi împărțite în 6 grupuri, de la cea mai „masculină” la cea mai „feminină”, astfel:

1. Agenți comerciali (calificați și necalificați)
2. Personal calificat (ingineri/oameni de știință)
3. Muncitori calificați/tehnicieni
4. Manageri de toate categoriile
5. Muncitori necalificați și semicalificați
6. Funcționari

Agenții comerciali (rareori femei) au fost plătiți în acest caz pe comision, într-un climat puternic competitiv. Oamenii de știință, inginerii, tehnicienii și muncitorii calificați se concentrează la firma IBM cu precădere asupra performanței tehnice individuale, care solicită valori masculine. Managerii se ocupă atât cu probleme tehnice cât și cu probleme umane, în roluri cu elemente atât de afirmare cât și de pregătire. Muncitorii necalificați și semicalificați nu au realizări puternice cu care să se mândrească, dar ei lucrează de obicei în echipe, astfel încât pentru ei este importantă cooperarea. Funcționarii au de asemenea puține realizări dar locurile lor de muncă tind să includă chiar mai multe contacte umane cu cei din exterior.

Masculinitatea și feminitatea în familie

Familia este locul în care oamenii au primit prima lor programare culturală. Familia conține două perechi de roluri inegale, dar complementare: părinte-copil și soț-soție. Efectele diferitelor grade de inegalitate a relației părinte-copil au fost puse în legătură cu dimensiunea de distanță față de putere în Capitolul 2. Distribuirea rolului predominant între soț și soție este reflectată într-o poziție în societate pe scala masculinitate-feminitate.

Figura 4.2 ilustrează punctajele PDI (din Tabelul 2.1) în raport cu punctajele MAS pe țări (din Tabelul 4.1). În partea dreaptă a diagramei, acolo unde valorile PDI sunt mari, inegalitatea dintre părinți și copii este o normă de societate.

Se presupune că prin supunere copiii pot fi controlați. În partea stângă a figurii copiii sunt controlați prin exemplele date de părinți. În partea de jos a diagramei unde punctajele MAS sunt mari, inegalitatea dintre rolurile tatilor și mamelor (tată dur, mama mai puțin dură) este un standard de societate. Se presupune că bărbații sunt orientați spre fapte iar femeile spre sentimente. În jumătatea superioară a diagramei atât bărbaților cât și femeilor li se permite să se ocupe de aspecte ușoare de viață.

Astfel, cadranul din partea dreapta-jos a diagramei (inegal și dur) este pentru un standard de tată dominant și dur și o mamă docilă care, deși este de asemenea destul de puternică, este în același timp refugiul de consolare și sentimente sensibile. În țările din America Latină din acest cadran, termenul cu înțeles internațional „machismo” a fost inventat pentru atitudinea așteptată la bărbați. Mai puțin

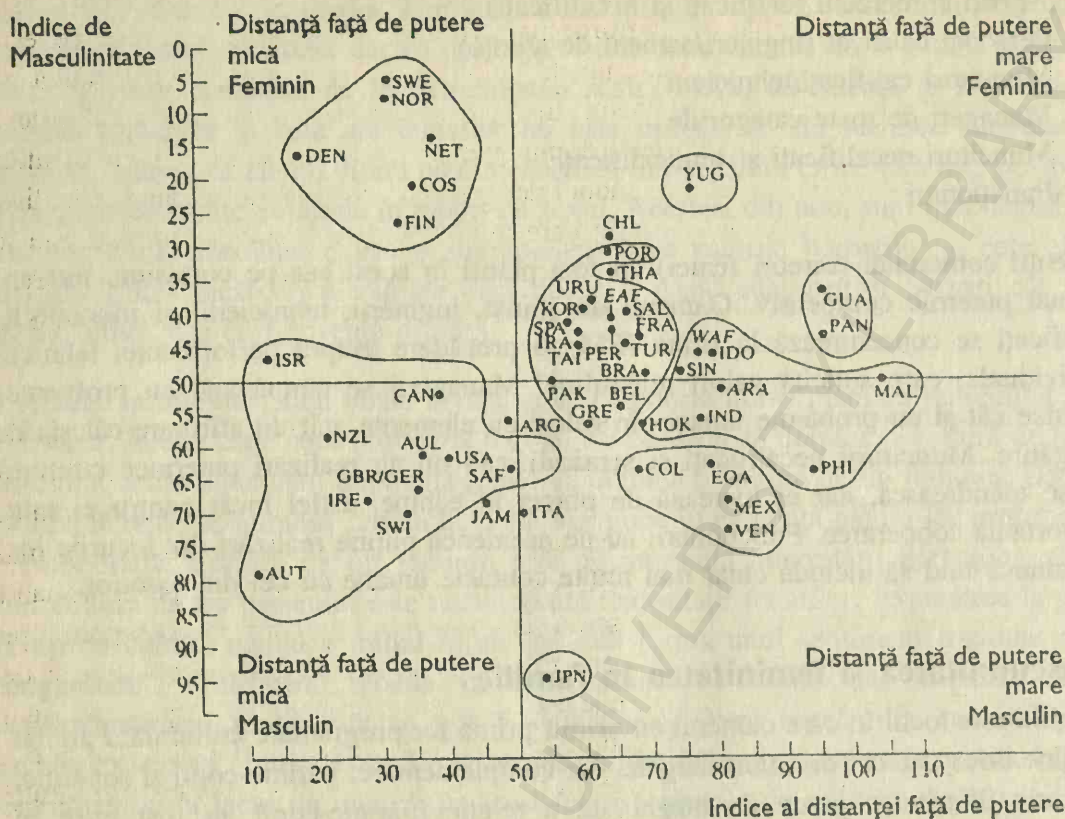


Fig. 4.2. Distanța față de putere în raport cu punctajele de indice de masculinitate pentru 50 de țări și 3 regiuni (pentru abrevierile numelor de țări vezi Tabelul 3.2)

cunoscut este termenul corespunzător pentru femei „marianismo” o combinație a tendinței de evlavie, supunere și sensibilitate sexuală.

Cadrantul din partea de sus-dreapta (inegal și sensibil) reprezintă un standard de societate pentru doi părinți dominanți, care împărtășesc aceeași preocupare pentru calitatea vieții și a relațiilor, amândoi arătându-și la timp autoritatea și sensibilitatea.

În țările din cadrantul situat în partea de jos-stânga (egal și dur) standardul corespunde părinților care nu domină, ca de exemplu un tată care este puternic și se preocupă de lucruri esențiale și o mamă care este mai puțin puternică și care se preocupă de sentimente. Modelul rezultat de rol este că băieții trebuie să se afirme singuri iar fetele trebuie să placă și să fie plăcute. Băieții nu plâng și trebuie să se lupte atunci când sunt atacați; fetele pot să plângă, dar nu să se lupte.

În fine, în cadrantul de sus-stânga (egal și sensibil) standardul este pentru mame și tați care să nu domine și să se preocupe de relații, de calitatea vieții, de lucrurile esențiale și de sentimente, ca de exemplu o egalitate relativă a rolurilor dintre sexe în contextul de familie.

Tipologia de mai sus are slăbiciunile tuturor tipologiilor pe care nici-o situație din viața reală nu le îndeplinește conform prescripțiilor. De asemenea, ceea ce este context de „familie” depinde puternic de poziția pe care o are țara respectivă pe dimensiunea colectivism-individualism. Într-o societate colectivistă „familia” este o familie extinsă și centrul autorității dominante poate fi foarte bine bunicul atâta vreme cât este în viață, cu tatăl ca model de supunere. Societățile ultraindividualiste conțin multe familii monoparentale în care modelele de rol sunt incomplete sau în care cei din afara familiei furnizează rolurile ce lipsesc. Tipologia servește pentru a sublinia importanța unei distribuții de roluri ale societății în familie cu privire la valorile care sunt transferate de la o generație la alta.

Valorile legate de sex și comportare sunt programate în noi în moduri subtile și de la o vârstă destul de fragedă. Un studiu comparativ (Otaki et. al., 1986) al comportamentelor mamelor și a nou născuților de 3 până la 4 luni în Japonia și SUA a demonstrat, printre altele, că sugarii băieți japonezi au fost mult mai zgomotoși decât fetele, în timp ce în SUA situația a fost inversă. Este puțin probabil ca o asemenea diferență să fie înnăscută. Ea trebuie să se datoreze condițiilor pe care mama le oferă copilului său, care diferă în funcție de sexul copilului și de naționalitatea mamei. Aceasta încurajează sau liniștește copilul, după cum sunt așteptările în societatea respectivă asupra comportării fetelor și băieților. Oricine a văzut grupuri de turiști din ambele țări va remarca faptul că bărbații japonezi **adulți** sunt mai zgomotoși decât femeile adulte japoneze și că situația este inversă pentru adulții americani.

Dimensiunea masculinitate-feminitate nu afectează numai modul în care familiile dezvoltă diferențele de rol dintre băieți și fete. Figura 4.1 arată că atât bărbații cât și femeile dețin împreună valori mai dure în țările de tip masculin și roluri mai sensibile în cele de tip feminin. În țările de tip masculin atât băieții cât și fetele pot fi îndrumați spre realizările fraților lor și apoi către cele ale soților și fiilor. O imagine obișnuită din filmele americane arată că fetele sunt suporterii de bază la meciurile de fotbal jucate de băieți. Filmele populare reprezintă pentru societatea modernă ceea ce miturile religioase reprezentau pentru societățile tradiționale: ele exprimă modele de comportament.

În țările de tip feminin, atât băieții cât și fetele învață să nu fie ambițioși și să fie modești. Comportarea prin care să domini și încercările de a excela, care sunt apreciate în societățile de tip masculin, sunt ușor ridiculizate în societățile de tip feminin. A excela într-un domeniu este un lucru care trebuie păstrat pentru sine. Propria mea țară, Olanda, este un asemenea caz; este a treia țară de tip feminin în Tabelul 4.1. Limba olandeză exprimă poziția sa feminină într-o expresie intraductibilă „doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg”: ceva de genul „poartă-te exact ca oricine altcineva, ești destul de ridicol și așa”. Această atitudine

poate fi numită „nivelare”: tragerea înapoi a unei persoane spre o condiție modestă. Olandezii au fost descriși de un scriitor francez care a vizitat Olanda ca: „un popor gelos care are o înclinație curioasă către tot ce este monoton”: „un peuple jaloux qui a un curieux penchant pour tout ce qui est terne” (Baena, 1968, p. 13 și 65).

Într-o cultură de tip masculin copiii învață să admire ce este puternic; eroii populari imaginari creați în SUA sunt „Batman” și „Rambo”. În culturile de tip feminin copiii învață simpatia pentru antierou. Micuțul și prietenosul „Rasmus Klump” (care în traducere se numește Petzi) este un erou comic danez; „Olie B. Bommel” (Mr. Bumble), un antierou naiv și neîndemânatic, a devenit o personalitate națională printre intelectualii olandezi.⁴

În timp ce rolurile sexelor în familie afectează puternic valorile privind comportarea potrivită pentru băieți și pentru fete, ele nu au implicații imediate pentru distribuția rolurilor sexelor în întreaga societate. Așa cum s-a argumentat la începutul capitoului, bărbații, fiind mai înalți, mai puternici și liberi să decidă, au dominat tradițional viața socială din afara casei în efectiv toate societățile. Numai femeile excepționale și de obicei cele din înalta societate au avut mijloacele să delege alte persoane pentru activitățile de creștere a copiilor lor și să pășească într-o funcție publică. Dacă femeile au pătruns în poziții importante în societate acest lucru s-a petrecut după vârsta de 45 de ani, când statutul lor de mamă s-a transformat în cel de bunică. În societățile tradiționale femeile necăsătorite au fost și încă mai sunt puține și adesea sunt ostracizate.

Cu cât este mai mare libertatea de alegere a rolurilor sociale, în afara acelorora de soție, mamă, menajeră, preferința femeilor din ziua de azi pentru anumite roluri în multe societăți industrializate este un fenomen recent. Impactul său asupra distribuției rolurilor între sexe în afara casei nu este încă total apreciat. Prin urmare, poziția unei țări pe scala masculinitate-feminitate nu este nevoie să fie pusă în legătură strânsă cu activitățile femeilor în afara sferei familiei. Posibilitățile economice și necesitățile joacă un rol mai important sub acest aspect decât valorile.

Masculinitatea și feminitatea la școală

Un consultant managerial olandez a ținut un curs de nivel mediu pentru managerii din Indonezia dintr-o organizație publică plasată pe întreg arhipelagul. În cursul unei discuții ce a urmat după una din prelegerile sale, un participant javanez a venit cu un comentariu foarte interesant și profesorul l-a laudat în mod public. Javanezul a replicat: „Mă jigniți. La noi, părinții nu-și laudă niciodată direct în față copiii”⁵.

Această anecdotă ilustrează două lucruri. În primul rând, cât de puternic este până la urmă în Indonezia transferul de modele de comportament de la familie la școală, profesorul fiind identificat cu un tată. În al doilea rând, ea exprimă în cultura

javaneză virtutea modestiei într-o măsură care l-a surprins chiar pe olandez. Indonezia este o țară multietnică; una dintre acelea despre care în Capitolul 1 s-a avertizat că punctajele de cultură națională pot să nu fie edificatoare. Indonezienii sunt de acord că, în special pe dimensiunea dur-sensibil, grupele etnice din interiorul unei țări variază considerabil și în această privință Java ia o poziție extremă către partea sensibilă. Consultanțul olandez a spus că și unii dintre ceilalți indonezieni au fost surprinși de sentimentele javanezului. Un batik din insula Sumatra a spus că abia acum înțelege de ce șeful său javanez nu l-a lăudat niciodată atunci când a simțit el însuși că merita acest lucru. De fapt, întâmplarea a creat ocazia pentru o discuție generală în interiorul grupului asupra diferențelor de valori inter-etnice, o temă care până acum nu a fost abordată deschis niciodată.

În fiecare semestru universitatea mea oferă un program de studii europene studenților din SUA. Unora dintre americani le dau ca temă să intervieveze un număr de studenți olandezi asupra scopurilor lor în viață. În mod invariabil, americanii sunt șocați de faptul că olandezii par să fie mai puțin preocupați de ascensiune decât ei. Trecerea examenelor este considerată ca fiind suficientă; a excela nu este un scop declarat deschis. Experiența de predare în străinătate și discuțiile cu profesori din diferite țări m-au condus la concluzia că în culturile cu caracter mai pronunțat feminin este considerat ca standard studentul **mediu**, în timp ce în țările cu caracter masculin, ca SUA, **studenții cei mai buni** sunt cei considerați standard. În aceste țări părinții așteaptă de la copii ca ei să încerce să facă ceea ce este cel mai bine. „Cel mai bun băiat din clasă” în Olanda este o figură cam ridicolă.

Această diferență este considerabilă în comportamentul în clasă. În culturile masculine studenții încearcă să se facă vizibil remarcați în clasă și duc o competiție deschisă unii cu alții (în afară de cazul în care standardele colectiviste pun o limită acestui lucru, vezi Capitolul 3). În culturile feminine ei nu doresc să pară prea uniți, deși nu întotdeauna în realitate acest fapt este considerat ca un scop.

Interviurile cu profesorii sugerează faptul că în țările masculine alegerea locurilor de muncă este puternic dirijată prin oportunitățile realizate prin carieră, în timp ce în țările feminine joacă un rol mai important interesul propriu al studentului în cauză.

Într-o cultură masculină eșecul la școală este un dezastru. În țările de tip puternic masculin, ca Japonia și Germania, ziarele publică în fiecare an știri despre studenți care s-au sinucis după ce au căzut la un examen. În cartea sa „Teoria privind Harvard Business School” absolventul MBA Peter Cohen de la Harvard povestește despre patru sinucideri – un profesor și trei studenți – care au avut loc pe durata studiilor sale la această instituție americană de elită (Cohen, 1973). Eșecul în școală în cadrul unei culturi feminine este un incident relativ minor. Și în aceste culturi

sunt unii tineri care se sinucid dar din motive care n-au legătură cu performanța – ca de exemplu izolarea socială.

Criteriile de evaluare, atât a profesorilor cât și a studenților, diferă între culturile masculină și feminină. În cazul culturii masculine strălucirea și reputația academică a profesorilor și performanța academică a studenților sunt factorii dominanți. În cazul culturii feminine joacă un rol mai important atitudinea prietenoasă și abilitatea socială a profesorului și adaptarea socială a studentului. În Capitolul 2, pedeapsa corporală în școală pentru copiii de vârstă prepubertală a fost asociată cu distanța față de putere dintre profesor și elev, dar în unele școli în care culturile masculine au o distanță mică față de putere – ca de exemplu Marea Britanie – pedeapsa corporală este considerată utilă pentru dezvoltarea caracterului băieților, mai puțin însă pentru fete.

În cele din urmă diferențele culturale masculinitate-feminitate afectează domeniile de studiu alese la universități de către băieți comparativ cu fetele. Pentru un număr de țări sunt disponibile date referitoare la distribuția pe sexe în fiecare din următoarele domenii de studiu: educație, drept, științe sociale, inginerie și agricultură. S-a calculat pentru fiecare țară un „indice de diferențiere între sexe în învățământul superior”. Acest indice este în legătură cu indicele de masculinitate al țării, din punct de vedere statistic, cel puțin pentru țările industrializate (în toate țările sărace băieților li se acordă prioritate în posibilitățile educaționale)⁶. În culturile de tip masculin și bogate diferențierea dintre bărbați și femei este mai mare la universități decât în cazul culturilor de tip feminin și bogate.

Un aspect al diferențierii în alegerea slujbei este dacă înșiși profesorii sunt bărbați sau femei. În societățile de tip masculin, femeile predau în special copiilor mai mici iar bărbații predau în universități. În societățile de tip feminin rolurile sunt combinate iar bărbații predau și copiilor mai mici. Apare astfel drept paradoxal faptul că în societățile de tip masculin copiii au pe o durată mai îndelungată profesori femei. Statutul lor este totuși adesea scăzut, astfel încât profesoarele vor fi mai degrabă anti-eroi decât modele de comportament.

Masculinitate și feminitate la locul de muncă

O întreprindere manufacturieră olandeză din cadrul unei corporații americane a pierdut într-o perioadă de 10 ani trei manageri generali olandezi. La nivelul vicepreședintelui diviziei în SUA toți acești trei oameni au fost considerați „prea blânzi”. Ei au ezitat să introducă măsuri speciale pentru personal, reclamând rezistența consiliului lor de administrație – un organ ales de către salariați și impus de legea olandeză pe care oricum vicepreședintele nu-l agreează. După ce a plecat cel de-al treilea manager general, vicepreședintele a intervenit și l-a numit pe supervizorul fabricii ca succesor al acestuia, ignorând sesizările repetate din partea

managerului de personal. Pentru vicepreședinte acest supervisor a fost singurul „bărbat” adevărat în echipa managerială a fabricii. El a susținut întotdeauna necesitatea măsurilor drastice, indiferent de popularitatea sau nepopularitatea sa. În rapoartele sale, el a arătat toate punctele slabe. El ar fi în stare să mențină prerogativele manageriale fără să fie abătut de la acest lucru de un consiliu de administrație formal.

Noul manager general s-a dovedit a fi cel mai mare dezastru. În șase luni el a fost în concediu medical iar fabrica a fost în stare de haos. Nimeni din fabrică nu a fost surprins. El era cunoscut drept o persoană simpatcă dar cu o personalitate slabă care își compensa situația instabilă folosind un limbaj autoritar față de șefii săi americani. Comportamentul care l-a impresionat pe vicepreședintele american a fost identificat ca aroganță în mediul olandez. Ca manager general el n-a cooperat cu nimeni, a încercat să facă totul singur și a suferit în cel mai scurt timp posibil o depresiune nervoasă. În acest mod fabrica a pierdut și un inspector bun și un alt manager general. Atât fabrica cât și supervisorul au fost victimele unui raționament greșit cu o puternică determinare culturală.

Această poveste seamănă cu cea de la începutul acestui capitol. Comportamentul olandez este interpretat greșit de americani și viceversa. În afara temei aroganța în raport cu modestia, această a doua poveste pune în evidență modurile diferite de tratare a conflictelor în cele două țări. În SUA, ca și în alte culturi de tip masculin, ca de pildă Marea Britanie și Republica Irlanda, există părerea că printr-o luptă dreaptă conflictele pot fi rezolvate: „Lasă-l pe cel mai bun bărbat să câștige”. Scena relațiilor industriale din aceste țări este marcată de astfel de lupte. Pe cât posibil, conducerea încearcă să evite să se ocupe în vreun fel de sindicate și comportarea sindicatelor justifică aversiunea acesteia⁷.

În culturile de tip feminin ca Olanda, Suedia și Danemarca, există o preferință pentru rezolvarea conflictelor prin compromis și negociere. Contextele instituționale în care au loc aceste negocieri diferă de la țară la țară. În Olanda o lege a consiliului de administrație determină obligativitatea existenței unei comisii consultative, formată din reprezentanți ai administrației și ai salariaților, pentru toate organizațiile, cu excepția celor foarte mici. Această lege dă dreptul sindicatelor de a-și susține candidații pentru consilii și de a-i forma; în plus, reprezentanții sindicatului au contact direct cu reprezentanții conducerii la nivel de ramură în scopul stabilirii contractelor colective de salarizare. În ciuda faptului că numai circa 30 la sută din personalul olandez angajat face parte din sindicate, puțini conducători de afaceri ar prefera o lume fără sindicate. Ele creează evident probleme, dar sunt indispensabile pentru rezolvarea acestora. În Franța, care are un punctaj mediu feminin în studiile IBM, apar uneori unele insulte verbale, atât între patroni și sindicate, cât și între patroni și subordonați, dar în spatele acestui conflict aparent

există un „sens de moderație” tipic franțuzesc, care permite părților să continue să lucreze împreună consimțind dezacordul (vezi d'Iribarne, 1989, p.31 și 60-61).

Un alt aspect în care se manifestă contrastul dintre societățile masculine și feminine este locul de muncă în viața unei persoane. Un inventator și în același timp om de afaceri de succes, american, de la începutul secolului 20, Charles F. Kettering, a avut meritul de a declara:

„Eu le spun adesea oamenilor mei că nu doresc pe nimeni care are o slujbă în care să lucreze pentru mine; ceea ce doresc eu este o persoană pe care o cere un loc de muncă. Eu doresc ca locul de muncă să obțină o persoană și nu ca o persoană să obțină locul de muncă. Și doresc ca acest loc de muncă să lege atât de strâns pe acest tânăr, încât, indiferent de locul în care se află el, să fie preocupat mereu de aceasta. Vreau ca acest loc de muncă să îl marcheze când merge seara la culcare și dimineața vreau ca aceeași muncă să stea la picioarele patului său și să-i spună că este timpul să se scoale și să meargă la lucru. Și când o slujbă îl mobilizează într-o asemenea măsură pe un salariat este sigur că el va realiza ceva”⁸.

Kettering se referă la un „bărbat tânăr” și nu la o „femeie tânără”: el are un ideal masculin. El nu va fi probabil popular în culturile de tip mai feminin; acolo, un asemenea bărbat tânăr va fi socotit un rob al locului de muncă. Într-o societate de tip masculin specificul cultural tinde mai mult către „a trăi pentru a munci”, în timp ce într-o societate de tip feminin specificul cultural al muncii este mai de grabă acela de „a munci pentru a trăi”.

Familia în interiorul unei societăți de tip masculin orientează copiii spre aroganță, ambiție și competiție; organizațiile în societățile de tip masculin cer rezultate și le recompensează pe bază de echitate, adică, pentru fiecare în conformitate cu performanța realizată. Familia într-o societate de tip feminin îi orientează pe copii spre modestie și solidaritate iar organizațiile în astfel de societăți recompensează oamenii probabil pe baza egalității (în opoziție cu echitatea), adică, fiecăruia după nevoi. În societățile de tip masculin se așteaptă ca bărbații să aspire la avansare în carieră; cercetarea a arătat o unanimitate remarcabilă sub acest aspect printre studenții de tip masculin din SUA. Pentru studentele americane aspirațiile în carieră **nu** au fost obligatorii; unele le aveau, altele nu. Cercetarea a arătat un domeniu mai larg în răspunsurile femeilor decât în cele ale bărbaților cu privire la nevoia de a obține singur o realizare (Hofstede, 1980, p.51). În societățile de tip feminin, atât bărbații cât și femeile pot fi sau nu ambițioși și poate să nu fie nici o diferență de sex în formulările de răspunsuri ale ambelor sexe asupra necesității de a avea o carieră.

Multe slujbe în afaceri cer puține aptitudini și generează un grad redus de implicare a oamenilor. Acest lucru a fost recunoscut ca o problemă în țările industrializate de tip masculin și feminin. Soluțiile încercate variază potrivit tipului de cultură. Aceste soluții au fost denumite ca „umanizare a muncii” dar ceea ce este considerat ca o slujbă umanizată depinde de modelul cuiva referitor la ceea ce se numește

umanizare. În culturile de tip masculin o slujbă umanizată trebuie să dea mai multe ocazii de afirmare, avansare și competitivitate. Acesta este principiul „unei îmbogățiri a muncii” așa cum este susținut, printre alții, de psihologul american Frederick Herzberg (1966). Un exemplu este de a-i face pe muncitorii dintr-un sector simplu de producție să fie răspunzători de instalarea și menținerea în bune condiții a mașinilor lor, misiuni care au fost rezervate anterior unor specialiști mai instruiți. Îmbogățirea muncii reprezintă o „masculinizare” a muncii necalificate și semicalificate care, așa cum s-a arătat într-unul din paragrafele anterioare ale acestui capitol, caracterizează cultura feminină.

În culturile de tip feminin o slujbă umanizată trebuie să dea mai multe ocazii ajutorului reciproc și contactelor sociale. În 1970 experiențe vestite au fost conduse de către constructorii suedezi de mașini și autocamioane de la firmele Saab și Volvo cu un ansamblu de grupuri de lucru autonome. Acestea reprezintă o confirmare a aspectului social al slujbei: „feminizarea” sa.

În 1974 șase muncitori de la fabrica de automobile din Detroit SUA, patru bărbați și două femei, au fost invitați să lucreze pentru trei săptămâni într-un sistem de asamblare de grup la fabrica Saab-Scania din Soedertälje, Suedia. Evenimentul a fost analizat de ziaristul Robert B. Goldmann care a relatat impresiile americanilor. Toți cei patru bărbați și una dintre femei au spus că preferă sistemul de muncă american: „Lynette Stewart a ales Detroit-ul. În uzina Cadillac, unde lucrează ea, are propria răspundere și poate fi competitivă, pe când la Saab-Scania ea trebuie să-i aibă în vedere pe oamenii din fața și din spatele său.” (Hofstede, 1980, p.298; 1984, p.209). Desigur aceasta a fost exact rațiunea suedezilor de a avea un sistem de asamblare de grup. O muncitoare suedeză pe care a intervievat-o Goldmann a menționat interdependența dintre muncitori ca unul dintre avantajele sistemului.

Culturile masculine și feminine creează tipuri diferite de eroi în management. Managerul masculin este, desigur, decis și „agresiv” (numai în societățile de tip masculin acest cuvânt are o semnificație pozitivă). El este singurul care ia decizia, anticipând mai degrabă faptele decât un manager care participă la discuții în grup. El nu jignește dacă este ușor dur (macho). J.R. Ewing din serialul TV Dallas este, desigur, un erou mai mult intuitiv decât decisiv și preocupat să caute consensul⁹. Totuși, ambele tipuri de manageri trebuie să creadă că sunt înzestrați cu inteligență și energie peste medie. Un olandez care a lucrat câțiva ani cu o firmă prestigioasă de consulting din SUA a devenit membru al echipei manageriale de nivel superior a unei companii manufacturiere din Olanda. După câteva luni el a făcut comentarii asupra rolului diferit al întâlnirilor în funcția sa prezentă în comparație cu cea precedentă. În cazul Olandei, întâlnirile erau locul unde se discutau probleme și erau căutate soluții comune; ele serveau pentru luarea deciziilor. În cazul SUA, după

cum ştia el, întâlnirile ofereau ocazie participanţilor să se afirme ei înşişi: să arate cât de buni erau. Deciziile erau luate individual, în altă parte¹⁰.

Pe baza caracteristicilor lor culturale, ţările cu caracter masculin excelează faţă de cele cu caracter feminin în diferite ramuri industriale. Culturile masculine dezvoltate din punct de vedere industrial au un avantaj competitiv în uzine, în special de dimensiune mare: lucrurile sunt făcute bine şi repede. Aceste avantaje sunt puse în evidenţă în producţia de echipamente mari şi grele şi în majoritatea ramurilor chimiei. Culturile feminine au un avantaj relativ în sferele de servicii, cum sunt consultingul şi transportul, în industria manufacturieră potrivit comenzii consumatorului şi în tratarea materiei vii cum ar fi agricultura avansată şi biochimia. Există o diviziune internaţională a muncii în cadrul căreia ţările au relativ mai mult succes în activităţile care se potrivesc preferinţelor culturale ale populaţiilor lor decât în activităţile care sunt împotriva acestor preferinţe. Japonia este liderul mondial în materie de produse electronice de înaltă calitate pentru uzul casnic; Danemarca şi Olanda excelează în privinţa serviciilor, în exportul agricol şi deţin cele mai renumite companii din industria biochimică (enzime şi penicilină).

Deşi ar putea fi de aşteptat, nu există nici o relaţie între masculinitatea sau feminitatea culturii unei societăţi şi distribuţia ocupaţiilor bărbaţilor şi femeilor. O relaţie imediată între poziţia unei ţări pe această dimensiune şi rolurile bărbaţilor şi femeilor există numai în casă. În afară, bărbaţii au dominat istoric şi numai recent femeile au fost eliberate într-o oarecare măsură de alte constrângeri, având posibilitatea să intre în lumea politică şi să muncească de la egal la egal cu bărbaţii. Femeile din clasa de jos au intrat în organizaţii de muncă încă mai înainte, dar numai cu un statut inferior, în slujbe prost plătite: nu din nevoia de auto-realizare ci dintr-o necesitate de supravieţuire materială a familiei. Din acest motiv statisticile nu arată nici o legătură între procentajul dintr-o ţară al femeilor care lucrează în afara casei în sine şi gradul de feminitate al ţării respective. Există totuşi o corelaţie pozitivă între punctajul de feminitate al unei ţări şi participarea femeilor la slujbe de înalt nivel tehnic şi profesional, ca un procentaj al tuturor femeilor care lucrează într-o anumită ţară (Hofstede, 1980, p.292; 1984, p.203).

Toate societăţile industriale din ultimele decenii au arătat o creştere treptată a participării femeilor la forţa de muncă, inclusiv în activitatea de producţie şi de management. Această creştere nu a fost mai rapidă în culturile feminine decât în cele masculine. Paradoxul este că în perspectiva dominaţiei tradiţionale a bărbaţilor la locul de muncă, femeile trebuie să fie foarte ambiţioase pentru a învinge competitorii bărbaţi pentru ocuparea unor poziţii superioare. Studiul IBM a arătat că femeile manager, în comparaţie cu un grup similar de bărbaţi manager, deţin valori mai masculine decât bărbaţii (nu acelaşi lucru a fost demonstrat totuşi pentru femeile calificate în raport cu bărbaţii calificaţi). Femeile ambiţioase sunt mai frecvent găsite în societăţile masculine

Tabelul 4.2 Principalele diferențe dintre societățile feminine și masculine.
I: standard general, familie, școală și loc de muncă

Feminin	Masculin
• Valorile dominante în societate sunt grija pentru ceilalți și perseverența • Sunt importanți oamenii și relațiile cordiale • Se presupune că toți sunt modești • Atât bărbaților cât și femeilor li se permite să fie sensibili și să fie preocupați de relații - În familie atât tații cât și mamele se preocupă de fapte și de sentimente - Atât băieților cât și fetelor li se permite să plângă, dar niciodată să se lupte • Simpatie pentru slab - Eșecul la școală este un accident minor - Studentul mediu este standardul - Este apreciată atitudinea prietenoasă a profesorilor - Băieții și fetele studiază aceleași domenii • A munci pentru a trăi • Managerii folosesc intuiția și caută consensul • Accent pe egalitate, solidaritate și calitatea condițiilor de muncă • Rezolvarea conflictelor prin compromis și negociere	• Valorile dominante în societate sunt succesul material și prosperitatea • Sunt importanți banii și lucrurile • Bărbații se presupune că sunt aroganți, ambițioși și duri • Se presupune că femeile sunt sensibile și că se preocupă de relații - În familie tații se preocupă de fapte iar mamele de sentimente - Fetele plâng dar băieții nu; băieții trebuie să se lupte atunci când sunt atacați, fetele nu trebuie să se lupte • Simpatie pentru puternic - Eșecul la școală este un dezastru - Studentul cel mai bun este standardul - Sunt apreciați profesorii deosebiți - Băieții și fetele studiază domenii diferite • A trăi pentru a munci • Se așteaptă de la manageri să ia decizii și să fie autoritari • Accent pe echitate, competiție între colegi și performanță • Rezolvarea conflictelor prin disputarea lor

decât în cele feminine. În societățile feminine forțele de rezistență împotriva ocupării de către femei a unor posturi înalte sunt slabe; pe de altă parte candidatele sunt mai puțin ambițioase. Aceste două influențe par să se neutralizeze una pe cealaltă, astfel că femeile în societățile de tip feminin nu pătrund în posturi înalte în număr mai mare decât în societățile de tip masculin. O excepție remarcabilă este Finlanda: începând cu al doilea război mondial, când au fost mobilizați în principiu toți bărbații, femeile au preluat rolurile de conducere în societatea finlandeză.

Tabelul 4.2 rezumă principalele chestiuni din paragrafele precedente care, după cum s-a arătat, fac să difere societățile de tip masculin de cele de tip feminin.

Masculinitatea, feminitatea și statul

Modelele de evaluare națională sunt prezente nu numai în mintea cetățenilor obișnuiți, dar, desigur, și în aceea a conducătorilor politici care au crescut de asemenea ca fii ai societății lor. De fapt oamenii sunt de obicei aleși sau sunt cooptați la conducerea politică deoarece se presupune că ei fac cinste unor anumite valori care sunt dragi cetățenilor.

Michael Hoppe, un profesor germano-american de management, a aplicat studiul IBM pentru o populație a elitelor politice și instituționale. Hoppe a folosit punctajele obținute la întrebările utilizate pentru salariații IBM dar puse absolvenților seminarului în studii americane de la Salzburg, un institut din Austria care invită la cursurile sale elitele din principalele țări europene (lideri politici, în afaceri și în profesie). Proiectul a furnizat punctaje pe aceleași dimensiuni cu cele de la IBM pentru eșantioane de elită din 19 țări, 18 dintre ele reprezentate și în studiile IBM. Pentru trei din cele patru dimensiuni (toate cu excepția masculinitate-feminitate), punctajele populațiilor de elită din 18 țări obișnuite au fost corelate semnificativ cu punctajele salariaților de la IBM. Pentru masculinitate-feminitate corelația a fost semnificativă pentru 17 țări, excepție făcând punctajul Suediei. Elita suedeză a avut un punctaj considerabil mai masculin decât Olanda și alte țări nordice, în timp ce salariații suedezi de la IBM au realizat punctaje similare celor din Danemarca, Norvegia, Finlanda și Olanda. Explicația este fie o dezbinare în societatea suedeză fie, mult mai probabil, o selecție personală a participanților suedezi la Salzburg care au fost toți din categoria patronilor (Hoppe, 1990).

Politicienii transferă valorile dominante din diversele țări în priorități politice. Ultimele sunt cel mai clar vizibile în structura bugetelor guvernelor naționale. Dimensiunea masculinitate-feminitate afectează prioritățile în următoarele domenii:

1. Recompensă pentru cel puternic în raport cu solidaritatea cu cel slab.
2. Creșterea economică în raport cu protecția mediului.
3. Cheltuielile militare în raport cu ajutorul dat țărilor sărace.

Țările cu o cultură masculină năzuiesc la o societate performantă; țările cu o cultură feminină năzuiesc la o societate prosperă. În criticile din presa din țările de tip masculin ca SUA și Marea Britanie (MAS 62 și, respectiv, 66) în comparație cu cea din țările de tip feminin ca Suedia și Olanda (MAS 5 și, respectiv, 14) și viceversa, apar poziții de valoare clare și foarte diferite. Există o părere comună, de exemplu în SUA, că problemele economice în Suedia și Olanda se datorează taxelor mari, în timp ce în țările europene de tip feminin există opinia că problemele economice din SUA se datorează scăderii prea mari a taxelor pentru cei bogați. Totuși, sistemele de taxe nu sunt întâmplătoare: ele sunt create de politicieni ca o consecință a judecăților de valoare preexistente. În Suedia se consideră important să

se stabilească o calitate minimă a vieții pentru toată lumea și mijloacele financiare sunt strânse în acest scop de la aceia care dispun de ele. Nici chiar politicienii din partidele de dreapta din Suedia nu dezaproabă total această politică, ci numai modul în care aceasta poate fi realizată. În SUA și în Marea Britanie, mulți oameni cred că soarta mizerabilă a săracilor este vina lor proprie, că dacă ei ar munci din greu nu ar mai fi săraci și că în acest fel cei bogați în mod sigur nu ar mai trebui să plătească pentru a-i ajuta.

Diferența dintre cele două tipuri de specific cultural nu datează din epoca Thatcher. Lordul Robert Baden Powell (1857-1941), fondatorul mișcării internaționale „Băieții Cercetași” (Boy Scouts), a scris o carte pentru Cercetașii Hoinari (băieții cu vârsta peste 16 ani) intitulată „Goana spre succes”. Traducerea în olandeză, datând din anul 1920, este intitulată „Zwervend op de weg naar levensgeluk”: „Hoinărind pe drum spre fericire”. Pentru traducătorii olandezi „succes” n-a fost un țel pentru a-i atrage pe bărbatii tineri. Cuvântul în olandeză are o tentă de șarlatanie. Nici un conducător tânăr nu-l va susține ca pe un scop în viață.

Culturile masculine permit mai puțin decât cele feminine studiul de sisteme de valoare europeană, care a utilizat sondarea opiniei publice din nouă țări în 1981, a obținut un indice de toleranță potrivit căruia un număr de acte controversate au fost justificabile: plimbarea cu mașini furate, folosirea drogurilor slabe, acceptarea mitei, prostituția, divorțul și sinuciderea. Indicele natural de toleranță este puternic corelat cu feminitatea. Mama este mai îngăduitoare decât tata¹¹.

„Ce este frumos” este o valoare feminină. Datele studiului de opinie publică din șase țări europene au arătat că o preferință pentru munca într-o organizație mare este corelată cu punctajele MAS de la firma IBM (Hofstede, 1980, p.302; 1984, p.198).

Raportul Clubului de la Roma asupra „Limitelor de creștere”, care a apărut în 1972, a fost prima recunoaștere publică a faptului că cele două obiective, creșterea economică continuă și conservarea mediului înconjurător, sunt fundamentale conflictuale. Raportul a fost analizat în detaliu și pentru un timp controversa pe care le-a ridicat au apărut mai puțin urgente. Totuși, ideea sa de bază nu a fost niciodată combătută și, după părerea mea, în cele din urmă nici nu este de combătut. Guvernele vor avea de făcut alegeri nu tocmai plăcute și, lăsând la o parte constrângerile locale geografice și ecologice, aceste alegeri vor fi făcute conform valorilor dominante dintr-o țară. În culturile masculine guvernele vor da cu mai mare probabilitate o prioritate creșterii economice și vor fi pregătite să sacrifice mediul înconjurător în acest scop. În culturile feminine guvernele vor alege cu cea mai mare probabilitate prioritatea inversă.

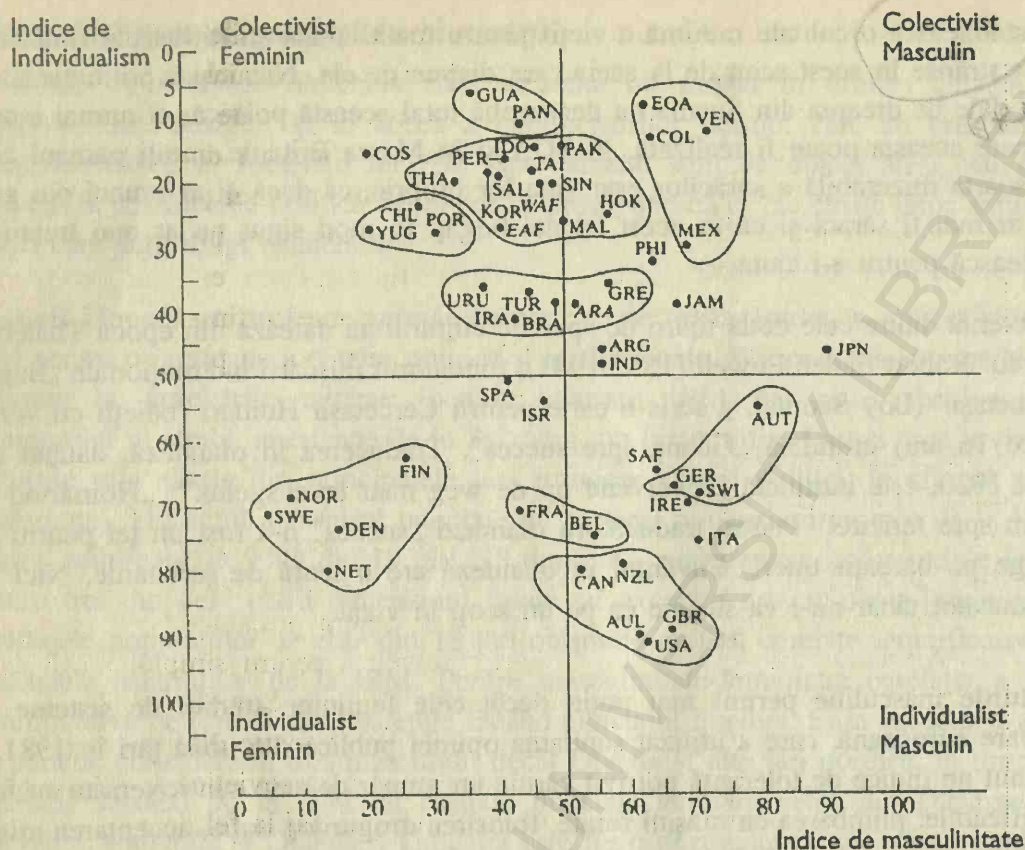


Fig. 4.3. Poziția a 50 de țări și 3 regiuni pe dimensiunile masculinitate-feminitate și individualism-colectivism (pentru numele țărilor vezi Tabelul 3.2).

Țările din Comunitatea Europeană prezintă în rândul lor un domeniu de punctaje MAS de la 70 (Italia) la 14 (Olanda). Obiectivele creșterii economice în raport cu cele privind mediul produc întotdeauna un conflict considerabil în Comunitatea Europeană (CE). Stabilirea unei piețe interne libere revendică unificarea regulamentelor cu privire la protecția mediului ambiant. Mediul ambiant va deveni un element deosebit de important pentru C.E.

Figura 4.3 reprezintă punctajele țărilor pe două dimensiuni: masculinitate-feminitate (din Tabelul 4.1). și individualism-colectivism (din Tabelul 3.1). Partea jumătății superioare a diagramei conține țările colectiviste, adică cele mai sărace; jumătatea inferioară conține țările individualiste, adică cele mai bogate. Începând cu anul 1950 ajutorul financiar pentru dezvoltare a trecut repede de la țările bogate la cele sărace, respectiv de la partea inferioară la cea superioară a diagramei. Totuși, procentajul din produsul național brut pe țară pe care guvernele țărilor bogate au hotărât să-l alocă pentru ajutorarea țărilor sărace variază mult. De exemplu, în 1988 Austria a cheltuit 0,24 procente din venitul său național brut (GNP) în timp ce Olanda a cheltuit 1,12 procente (Raportul Mondial de Dezvoltare, 1989, Tabelul 19), deci

aproape de 5 ori mai mult. Această variație enormă în proporțiile cheltuite nu are legătură cu bogăția țării donatoare și nici cu legăturile sale coloniale precedente sau cu activitatea sa comercială. Singura explicație a unei cote ridicate de ajutor este un sistem de valoare națională de tip feminin: corelația statistică dintre ajutorul în procente din GNP și punctajul indicelui de masculinitate al unei țări este puternic negativă (indice mare, cotă de ajutor mică)¹². De asemenea, cu privire la ajutorul financiar de dezvoltare, multă lume din țările de tip masculin este de părere că soarta săracilor este în propriile lor mâini, că dacă ei ar munci din greu atunci n-ar mai fi săraci și că țările bogate cu siguranță nu ar mai trebui să plătească pentru a le ajuta.

Țările care cheltuiesc bani puțini pe ajutorul acordat săracilor în lume tind să cheltuiască mai mult pe armament: cheltuielile pentru apărare ca procentaj din GNP sunt corelate **pozitiv** cu masculinitatea. Acest lucru se verifică și în cazul țărilor sărace care primesc ajutor de la alte țări. „Nu da **băieților** jucăriile lor” este sloganul unei firme americane membră a mișcării pentru armament anti-nuclear. Studiul IBM nu acoperă de exemplu Uniunea Sovietică pentru simplul motiv că această corporație (IBM) nu are acolo un subsidiar. Uniunea Sovietică în sine este multiculturală, conținând un număr mare de grupuri etnice foarte diferite. Totuși, o analiză a vieții rusești de familie și a priorităților în politica sovietică m-au condus la presupunerea că în cele din urmă rușii vor avea un punctaj la fel de masculin ca și cel al americanilor. Dacă ipoteza că pentru ambele superputeri predominarea valorilor masculine este corectă, ea ajută la explicarea creșterii iraționale a cursei înarmărilor în cele două țări în perioada războiului rece: este un spectacol mutual al puterii masculine ca și comportarea cerbului în sezonul de împerechere.

Țările masculine tind (încearcă) să rezolve conflictele internaționale prin luptă; țările feminine încearcă acest lucru prin compromis și negociere (aceeași deosebire a fost făcută și la nivel de organizații de muncă). Un exemplu șocant este diferența dintre modul de tratare a crizei Åland și a crizei Falkland.

Insulele Åland sunt un mic arhipelag la jumătatea distanței dintre Suedia și Finlanda; ca parte a Finlandei, ele au aparținut Imperiului Țarist Rus. Când în 1917 Finlanda și-a declarat independența față de Rusia, majoritatea celor 30.000 de locuitori ai insulelor au dorit să se alăture Suediei care îi condusesese înainte de 1809. Finlandezii i-au arestat atunci pe liderii mișcări pro-suedeze. După negocieri tensionate în care a participat și nou creată Ligă a Națiunilor, în 1921 toate părțile au căzut de acord asupra soluției prin care insulele să rămână finlandeze dar să aibă o mare autonomie regională.

Insulele Falkland sunt de asemenea un mic arhipelag disputat de către două națiuni: Regatul Unit al Marii Britanii, care a colonizat insulele în anul 1833, și

Argentina învecinată, care reclamă drepturi asupra lor din anul 1767 și a încercat să determine Națiunile Unite să susțină revendicările sale. Insulele sunt de aproape opt ori mai mari decât Åland dar numărul lor de locuitori nu este nici a cinsprezecea parte din numărul de locuitori ai insulelor Åland: aproximativ 1800 de fermieri crescători de oi, săraci. Armata argentiniană a ocupat insulele în aprilie 1982 iar englezii au replicat cu o forță expediționară care i-a risipit pe ocupanți, cu un bilanț (oficial) de 725 de morți de partea Argentinei și 225 de partea britanicilor și cheltuieli financiare enorme. În plus, economia insulelor a fost în continuare deteriorată, deoarece ea nu se poate dezvolta fără relațiile de comerț cu țara cea mai apropiată, Argentina.

Ce explică diferența în modul de abordare și în rezultatele dintre aceste două dispute internaționale similare remarcabile? Finlanda și Suedia sunt ambele țări de cultură feminină; Argentina și Regatul Unit al Marii Britanii sunt ambele țări de cultură masculină. Symbolismul masculin în criza Falkland a fost evident în limbajul folosit de ambele părți. Din păcate, sacrificiile n-au rezolvat nimic. Insulele Falkland rămân un teritoriu disputat care necesită ajutoare și prezență militară britanice constante; insulele Åland au devenit o parte prosperă a Finlandei, atrăgând mulți turiști suedezi.

Se poate aștepta ca în țările cu o cultură mai feminină mai multe femei să fie alese în departamente politice și să ocupe posturi guvernamentale. Într-o oarecare măsură acest lucru este și adevărat, deși nu atât de mult pe cât să sugereze motivul. Ca și în cazul locului de muncă, o tradiție a dominației bărbatului opune rezistență femeilor către poziții de lideri politici într-un număr de cazuri mai mult decât simbolic. Încă se pare că femeile avansează ceva mai ușor în politică decât în organizații de muncă. Procesele electorale folosite în politică reacționează mai rapid la modificările din societate decât procesele de cooptare folosite în afaceri; în cadrul ultimelor trebuie să se aștepte ca domniile cei în vârstă să se pensioneze sau să moară. Acest lucru presupune desigur faptul că pentru alegeri compoziția listelor de candidați nu este supusă aceluiași proces de opțiune ca și în situația compoziției departamentului de management. În unele țări listele de candidați reprezintă o problemă de opțiune.

Masculinitatea, feminitatea și ideile

În gândirea umană tema egalității sau inegalității sexelor este tot atât de veche ca și religia, etica și filozofia. Geneza, prima carte a Vechiului Testament Judeo-Creștin (care a fost codificat în secolul al 5-lea î. Hr.), conține două versiuni conflictuale ale creării sexelor. Prima, Geneza 1:27-8, spune:

„Astfel Domnul Dumnezeu a creat bărbatul în imaginea sa proprie, în imaginea Domnului Dumnezeu l-a creat pe el; el i-a creat pe bărbat și pe femeie. Și Domnul i-a binecuvântat și le-a spus „să fiți roditori, înmulțiți-vă, populați pământul și supuneți-vă lui.”

Acest text sugerează o egalitate partenerială între sexe. A doua versiune, Geneza 2:8 (pe care experții în Vechiul Testament o presupun a fi obținută dintr-o altă sursă document), conține povestea Grădinii de la Eden, în care Dumnezeu l-a lăsat prima dată pe „bărbat” singur. Apoi, în Geneza 1:18 se spune: „Și Domnul Dumnezeu a spus „nu este bine ca bărbatul să fie singur; îl voi ajuta să întâlnească pe cineva””¹³. Urmează apoi povestea femeii făcută din coasta lui Adam. Acest text dă o prioritate clară partenerului masculin și definește femeia ca „o întâlnire de ajutor” (adică potrivită) pentru el; textul justifică o societate în care există dominația masculină.

În Grecia Antică, Platon, în secolul al patrulea î.Hr., descrie sexele ca egale în principiu și (în afara rolului lor în procreare) numai din punct de vedere statistic diferite. În **Republica** el oferă un proiect de stat ideal, guvernat de o elită compusă atât din bărbați cât și din femei. Desigur, în realitate statul grec era dominat de bărbați. La fel a fost și statul roman; dar cel puțin un scriitor roman, C. Musonius Rufus, în secolul întâi î.Hr. a apărut egalitatea sexelor și în particular, studierea filosofiei în mod egal de către femei și bărbați.

Printre țările cu majoritate creștină procentajul romano-catolicilor este corelat cu indicele de masculinitate al țării¹⁴. Biserica romano-catolică menține puternic prerogativul masculin al calității de preot. Platon și Rufus în antichitate s-au apropiat mai mult de pozițiile moderne feministe decât o face astăzi biserica romano-catolică.

Studiul sistemelor de valori europene la care s-au făcut referiri anterior, a conținut întrebarea : „Cât de important este Dumnezeu în viața ta?”, la care trebuia să se răspundă pe o scală de 10 puncte. Punctajele medii obținute se corelează cu indicii de masculinitate ai țărilor: în țările masculine Dumnezeu este simțit a fi cel mai important. Dumnezeul creștin este Tatăl; El este masculin. Importanța lui Dumnezeu, așa cum este ea relatată de către cei care au dat răspunsuri la studiul sistemelor de valori europene, și indicele de masculinitate al țării sunt în corelație cu ritualul pretins de cele 10 porunci, dar mai puternic cu poruncile pur religioase (nu un alt Dumnezeu, nu abuza de numele Domnului și respectarea Sabbath-ului). Masculinitatea este mai puțin corelată cu ritualul pretins al poruncilor sexuale (fără adulter, nu dori nevasta vecinului) și cel mai puțin cu ritualul reclamat de poruncile morale (respectarea părinților, să nu omori, să nu furi, să nu fii martor mincinos, să nu poftești la bunurile vecinului). Este predominant înțelesul emoțional al numelui Domnului, care este mai puternic subliniat în culturile masculine.

Studiul sistemelor de valori europene a relevat, de asemenea, faptul că femeile în toate țările sunt mai credincioase decât bărbații, dar acest lucru se aplică în particular femeilor care nu au o slujbă plătită. Dacă rolul femeii se schimbă, de la acela de menajeră la acela de muncitoare salariată, atitudinea față de religie devine mai apropiată de atitudinea bărbatului¹⁵.

Relația dintre puterea feminismului dintr-o țară și poziția culturii țării pe dimensiunea masculinitate-feminitate este complexă și ambiguă. În afară de teoria nerealistă care vrea să elimine cu desăvârșire bărbații, există forme de feminism mai „masculin” și mai „feminin”; prima formă este previzibilă mai frecvent în țările de tip masculin, a doua formă este previzibilă mai frecvent în țările de tip feminin. Forma masculină pretinde că femeile trebuie să aibă aceleași posibilități pe care le au și bărbații. În termenii din Fig. 4.1 această formă dorește să deplaseze poziția femeii către poziția bărbatului; acest lucru se poate realiza de asemenea prin deplasarea întregii societăți către o poziție de valoare mai masculină (mai mult spre dreapta). Forma feminină dorește să modifice societatea, inclusiv bărbații. În Fig. 4.1 acest lucru poate fi realizat prin deplasarea poziției bărbatului în jos către poziția femeii sau prin deplasarea întregii societăți către o poziție de valoare mai feminină (mai către stânga).

A doua formă, mi se pare, reprezintă o eliberare mai autentică a femeii decât prima formă și o inovație cu privire la societatea noastră prezentă: ea permite femeilor să contribuie cu valorile lor unice la societate dincolo de casă – dar atunci eu provin dintr-o cultură a unei țări feminine. Simplul fapt de a avea femei care lucrează în același număr de slujbe ca și bărbații nu reprezintă în mod necesar eliberarea lor. Poate să fie o dublă formă de exploatare, la serviciu și în casă. Poveștile rusești moderne relatează despre ingineri femei sau muncitori constructori femei care, după o zi întreagă de muncă, stau la coadă la magazine și fac mâncare și curățenie în casă în timp ce bărbații privesc la televizor. O temă tipică în literatura sovietică este că mama este extenuată și trebuie să fie internată într-un sanatoriu. Nu pot vedea nici o libertate a femeilor care să nu permită femeilor să mențină propria cultură de sex la muncă și în politică, dar acest lucru înseamnă în același timp libertate a bărbaților, deoarece rolurile sexelor sunt interdependente.

În mai 1989 Zoia Krîlova din Consiliul Sovietului Femeilor a vorbit la o ședință a Consiliului Femeilor la Delft, Olanda. Cele 150 de femei olandeze prezente au produs neliniște atunci când Krîlova a susținut responsabilitatea femeii pentru educația copiilor, pentru cumpărături și pentru gospodărie.

Femeile olandeze au pretins că aceasta poate fi la fel de bine și o obligație a soțului și au spus că soția trebuie, dacă este necesar, să îl forțeze pe soț să preia aceste responsabilități (De Volkskrant, 10 mai, 1989). Diferența de opinie dintre femeile

Tabelul 4.3 Principalele diferențe între societățile feminine și masculine
II: politică și idei

Feminin	Masculin
• Idealul bunăstării societății	• Idealul performanței societății
• Cei nevoiași trebuie să fie ajutați	• Cei puternici trebuie să fie susținuți
• Societate îngăduitoare	• Societate corectivă
Ce este mic și lent este frumos	Ce este mare și rapid este frumos
Protejarea mediului înconjurător trebuie să aibă cea mai mare prioritate	Mentținerea creșterii economice trebuie să aibă cea mai mare prioritate
Guvernul cheltuie o proporție destul de mare din buget pentru asistența financiară de dezvoltare a țărilor sărace	Guvernul cheltuie o proporție destul de mică din buget pentru asistența financiară de dezvoltare a țărilor sărace
Guvernul cheltuie o proporție destul de mică din buget pentru înarmare	Guvernul cheltuie o proporție destul de mare din buget pentru înarmare
Conflictele internaționale trebuie să fie rezolvate prin negociere și compromis	Conflictele internaționale trebuie să fie rezolvate prin demonstrație de forță sau prin luptă.
Un număr relativ mare de femei în poziții politice alese	Un număr relativ mic de femei în poziții politice alese
• Religiiile dominante susțin complementaritatea sexelor	• Religiiile dominante susțin prerogativele bărbaților
Eliberarea femeilor înseamnă că bărbații și femeile trebuie să-și asume roluri egale atât acasă cât și la locul de muncă	Eliberarea femeilor înseamnă că femeile vor fi admise în poziții care până acum erau ocupate numai de bărbați

rusoaice și cele olandeze este remarcabilă deoarece în Uniunea Sovietică mult mai multe femei decât în Olanda au slujbe care le solicită mult timp. Organizațiile sovietice de femei reclamă în prezent slujbe cu program mai redus pentru femei. Dar în spatele celor două puncte de vedere sunt două concepții diferite în privința rolurilor sexelor în societate.

Tabelul 4.3 completează Tabelul 4.2 prin rezumarea diferențelor principale dintre societățile feminine și masculine din ultimele două secțiuni.

Originile diferențelor masculinitate-feminitate

Antropologul Margaret Mead a găsit în Noua Guinee distribuții ale rolului sexelor foarte diferite între grupuri tribale adiacente. Ea a arătat că istoria și tradiția permit supraviețuirea unei varietăți considerabile a rolurilor sexelor. Nu am găsit corelații

puternice cu factorii externi care să poată explica de ce unele țări au o cultură dominant masculină iar altele o cultură dominant feminină. Culturile feminine sunt ceva mai probabile în climele reci sugerând că un parteneriat egal între bărbați și femei îmbunătățește șansele de supraviețuire și creșterea populației în aceste zone climatice.

Concentrarea culturilor feminine în nord-vestul Europei (Danemarca, Finlanda, Olanda, Norvegia, Suedia) este demonstrată de factori istorici comuni. Elita din aceste țări au constituit-o în mare măsură comercianții și navigatorii. În comerț și în navigație menținerea unor relații bune între membrii echipajului și grija pentru nave și pentru mărfuri sunt valori esențiale. Perioada vikingilor în țările scandinave (anii 800-1000 d.Hr.) a însemnat de asemenea că femeile trebuiau să administreze satele în timp ce bărbații erau în lungile lor călătorii; dar vikingii nu s-au stabilit în Olanda pentru orice durată de timp. Liga Hanseatică (anii 1200-1500 d.Hr.) a cuprins toate țările nord-vest europene, inclusiv orașele libere Hamburg, Bremen și Lübeck din nordul Germaniei și statele baltice. Hansa a fost o asociație liberă de comerț a orașelor iar pentru menținerea unui asemenea sistem valorile asociate cu feminitatea au fost funcționale. Femeile au jucat un rol important în Hansa:

„Deși soția nu a împărțit statutul legal al soțului său, ei au format de obicei o echipă de afaceri. Chiar în cercurile comerciale familia a fost cea mai mică celulă funcțională a societății, unde femeile și copiii au un rol de jucat. Aceasta înseamnă că femeile au avut un anumit grad de emancipare și că independența lor și calificările lor în afaceri au crescut. Într-adevăr, unele femei au izbutit să câștige „bătălia pentru pantaloni” chiar în timp ce soții lor erau încă în viață”¹⁶.

Țările latino-americane diferă considerabil între ele pe scala masculinitate-feminitate. Țările mici din America Centrală – în măsura în care punctajele pentru ele sunt disponibile din datele IBM – sunt feminine; Mexicul, Venezuela, Columbia și Ecuador sunt foarte masculine; Peru și Chile sunt din nou de tip mai feminin. O explicație speculativă este că aceste diferențe reflectă moștenirea diferitelor civilizații indiene care au dominat anterior cuceririi spaniole. Majoritatea Mexicului ar fi trebuit să moștenească puternica cultură aztecă iar peninsula mexicană de sud a Iucatanului și republicile adiacente central-americane ar fi trebuit să moștenească mult mai sensibilă cultură maya. Peru și Chile ar fi trebuit să reflecte o moștenire incașă, asemănătoare celei maya.

Una din corelațiile statistice interesante ale punctajelor de masculinitate ale unei țări este cea cu creșterea populației. Relația dintre MAS și numărul de copii pe familie (conducând la creșterea populației) este negativă pentru țările bogate și pozitivă pentru țările sărace. În alte cuvinte, feminitatea simbolizează familiile mari în țările bogate și familiile mici în țările sărace. Aceasta poate fi o consecință și nu o cauză a valorilor feminine. Interpretarea mea pentru aceasta este că în culturile feminine mama are un cuvânt mai puternic de spus asupra numărului de copii pe care să-i

nască și că ea adaptează acest număr resurselor disponibile: un muncă mic dacă țara este săracă și un număr mare dacă țara este bogată. În țările masculine tatăl determină mărimea familiei, care este prea mare în țările sărace și prea mică în țările bogate (Hofstede, 1980, p.292; 1984, p.203).

Viitorul diferențelor în masculinitate și feminitate

La nivelul țărilor nu există nici o evidență asupra convergenței pe dimensiunea masculinitate-feminitate. Dacă ea ar exista, cercetarea comparativă a modificărilor de valoare peste un număr de ani ar arăta că țările de tip masculin au devenit mai masculine iar cele de tip feminin au devenit mai feminine, dar acest lucru nu se poate generaliza. Este mai interesant să se considere modul în care evoluțiile în structura de vârstă a populației, în dezvoltările tehnologice și în starea mediului înconjurător pot afecta valorile puse în legătură cu această dimensiune.

Legătura dintre masculinitate și vârstă este destul de clară și pare să fie universală. Ea seamănă cu Fig. 4.1 dacă scriem „bătrân” în stânga și „tânăr” la dreapta. Bărbații tineri (cu vârsta în intervalul 20-29 de ani) mențin valori masculine puternice (aroganță, duritate). Femeile tinere (între 20 și 29 de ani) dețin valori medii de masculinitate. Bărbații mai în vârstă (între 50 și 59 de ani) dețin valori pronunțat feminine și același lucru se poate spune și despre femeile mai în vârstă (între 50 și 59 de ani). De la 25 la 55 de ani, atât bărbații cât și femeile își pierd valorile lor masculine dar bărbații le pierd mult mai repede decât femeile, astfel încât la vârsta de 55 de ani nu mai este observată o diferență mare de valori între sexe. Se pare că există o legătură directă între valorile masculine și productivitatea sexuală (Hofstede, 1980, p.367; 1984, p.248).

Această tendință, pe care majoritatea dintre noi o vom urma în viață, se potrivește cu observația că bărbații tineri și femeile tinere acordă o preocupare mai mare tehnicii (care poate fi considerată de tip masculin) și că bărbații și femeile în vârstă au mai multe preocupări sociale. În termeni de valori (dar nu în mod necesar în termeni de energie și de vitalitate), persoanele în vârstă sunt manageri mai buni pentru sectorul uman decât persoanele tinere; persoanele tinere sunt mai buni manageri pentru sectorul tehnic.

Evoluția demografică în lumea industrializată este îndreptată către o rată mai mică a natalității, astfel încât vor exista relativ puțini oameni tineri¹⁷. O populație cu medie mare de vârstă va produce o modificare către valori mai feminine. Când rata natalității scade, aceasta implică faptul că femeile vor fi atât disponibile cât și necesare pentru forța de muncă (pe măsură ce vor fi mai puțini bărbați tineri). În multe țări sărace rata natalității este încă foarte mare dar, pe o perioadă îndelungată, chiar și aceste țări vor trebui să urmeze modelul de mai sus.

Dezvoltarea tehnologică și socială permite chiar și femeilor cu copii mici să participe la activități în societate în afara casei, alături de bărbați. Nicăieri acesta nu este un proces rapid și de nedisputat, dar el pare a fi ireversibil. În principiu în toate țările industrializate numărul femeilor care ocupă posturi înalte va crește. Pe măsura creșterii numărului lor, aceste femei vor avea și mai mult posibilitatea de a-și menține valorile lor feminine. Ele nu vor mai trebui să se integreze majorității bărbatești. Această creștere a numărului femeilor din poziții în societate deținute până acum de bărbați modifică deci, de asemenea, societățile către valori mai feminine.

Tehnologia impune schimbarea în sine a activității de muncă. Revoluția informaticii continuă încă, eliminând multe ocupații vechi și creând unele noi. Viitorul va fi obligat să determine noi reduceri de funcții care pot fi suficient structurate pentru a fi supuse automatizării. Ceea ce va rămâne sunt acele locuri de muncă ce nu pot fi, prin natura lor, automatizate. Acestea sunt în primul rând serviciile care se ocupă cu pregătirea programelor umane și sociale, cu definirea scopului de viață pentru indivizi și societate. Ele includ toate funcțiile de la nivelul superior al conducerii politice și organizaționale. În al doilea rând acestea includ activitățile creative, ce presupun descoperirea unor lucruri noi care să satisfacă criteriile de utilitate, frumusețe și etică. O a treia categorie, cu un domeniu foarte larg, de servicii care nu se pot automatiza sunt cele imprevizibile: securitatea, siguranța, apărarea, menținerea ordinii. În final, există o categorie largă de servicii care au ca esență contactul uman: supravegherea, distracția, ținerea companiei unei persoane, ascultarea unor persoane, acordarea de ajutor unor persoane din punct de vedere material și spiritual, motivația de a învăța prezentată unor persoane. În unele din aceste servicii ce nu pot fi automatizate, computerele pot fi introduse ca mijloace, dar ele nu pot niciodată să preia serviciul în sine.

Ceea ce șochează referitor la aceste servicii ce nu se pot automatiza este faptul că în realizarea lor, valorile feminine sunt tot atât de necesare, pe cât sunt și valorile masculine (indiferent de faptul că beneficiarii serviciilor respective sunt femei sau bărbați). Pentru ultima categorie, în care contactul uman este esența problemei, valorile feminine sunt chiar superioare. Muncile legate de realizări practice pot fi mai ușor automatizate decât cele legate de educație. În schimb, dezvoltarea tehnologică este mai probabil să susțină în societate nevoia de valori feminine în mai mare măsură decât nevoia de valori masculine.

În sfârșit, mediul înconjurător semnalează aspecte serioase cu privire la supraviețuirea umanității. Dacă una sau alta din speciile de ciuperci, plante sau animale ajung pe cale de dispariție, începem să ne alarmăm numai când vine rândul speciilor de *Homo sapiens*. Ne place sau nu, vom fi forțați să ne dezvoltăm spiritul de conservare.

Această evoluție încurajează mai mult valorile feminine și dă argumente pentru susținerea celorlalte modificări menționate.

Aceste pronosticuri pot fi privite ca lucruri de dorit pentru un cetățean dintr-o țară de cultură feminină. Este posibil să fi omis unii factori importanți care susțin masculinitatea. Sper să n-o fi făcut.

Note

- ¹ Unii analiști, în special în conducerea afacerilor și din țări care în datele IBM au un punctaj masculin, au criticat alegerea mea pentru acești termeni pe care i-au calificat drept nepotrivii ca denumire. Consider că acești critici au o părere superficială asupra originilor comportamentului uman. Sexele și rolurile sexelor reprezintă unul dintre cei mai profunzi factori ai existenței umane. Managerii în afaceri nu fac excepție de la aceste efecte ale standardelor sociale asupra comportamentului legat de sex. Alți critici, în timp ce recunosc importanța rolurilor sexelor, critică modul meu de a denumi rolul feminin slab și rolul masculin tare. Lor nu le plac rolurile denumite în acest fel. Alegerea făcută de mine pentru termeni se bazează pe ceea ce există în fapt în toate societățile și nu pe ceea ce crede oricine că ar trebui să existe.
- ² Se aplică aici același lucru ca la nota 1 de la Capitolul 3. Pentru calcularea valorilor indicelui MAS, în studiile ulterioare s-a găsit o formulă aproximativă în care valoarea indicelui de masculinitate se poate calcula simplu cu ajutorul a patru dintre punctajele medii „ale obiectivului de activitate”.
- ³ Punctajul femeilor în populația considerată în studiul IBM a variat de la 4 la sută, în Pakistan la 16,2 la sută în Finlanda. În lucrarea Hofstede (1980, p.279; 1984, p.189) punctajele MAS au fost recalculat menținând constant procentajul de femei pentru toate țările. Efectul asupra punctajelor este minim și din cauza faptului că procentajul femeilor este el însuși corelat cu feminitatea țării.
- ⁴ Autorul este Marten Toonder. El a început seria în 1930 cu creații de desene animate pentru copii. Într-o perioadă de 40 de ani strădaniile în munca sa s-au deplasat de la desen la text și acum aventurile lui Ollie B. Bommel și ale tânărului său prieten Tom Poes au devenit un lucru de preț în literatura olandeză pentru adulți.
- ⁵ Dr. Jan A.C. de Kock von Leeuwen, comunicare personală.
- ⁶ (Hofstede, 1980, p.307-309; 1984, p.203-204). Datele cu privire la segregatie sunt obținute din Boulding et. al. (1976).
- ⁷ În special în SUA relațiile dintre sindicate și întreprinderi sunt guvernate de contracte extinse care servesc ca contracte de colaborare între cele două părți. Cercetătorul francez Philippe d'Iribarne, care a comparat o fabrică manufacturieră din Franța cu una din SUA și cu una din Olanda, descrie aceste contracte ca un unic aspect al scenei relațiilor din industria americană (d'Iribarne, 1989, p.144).
- ⁸ Din *Coronet*, septembrie 1949, p.72, citat de William F. Whyte în Webber (1969, p.31).
- ⁹ Philippe d'Iribarne consideră nevoia de consens ca o caracteristică importantă a managementului în fabrica manufacturieră olandeză pe care a studiat-o. Vezi d'Iribarne (1989, p.234).
- ¹⁰ Comunicare personală.
- ¹¹ (Stoetzel, 1983, p.37). Coeficientul de corelație de rang Spearman dintre indicii de toleranță și indicii de masculinitate este 0,83, semnificativ la nivelul 0,01.
- ¹² Corelația de rang Spearman dintre MAS și procentajul mediu de ajutor pe perioada 1967-1976 este -0,81 (Hofstede, 1980, p.308); între MAS și procentajul de ajutor în 1986 este -0,82. Ambele sunt semnificative la nivelul 0,001.
- ¹³ Citatele sunt din Versiunea autorizată a „British and Foreign Bible Society” (1954).
- ¹⁴ Prima corelație este cu evitarea incertitudinii; vezi Capitolul 5 și Hofstede (1980, p.209 și 293; 1984, p.204).

- ¹⁵ (Stoetzel, 1983, p.92, 98-101). Coeficientul de corelație de rang Spearman dintre evaluarea importanței lui Dumnezeu și indicele de masculinitate este 0,7, semnificativ la nivelul 0,05.
- ¹⁶ Din H. Samsonowich, „Die Bedeutung des Grosshandels für die Entwicklung der polnischen Kultur bis zum Beginn des 16. Jahrhunderts”, în *Studia Historiae Economica*, 5 (1970), 92, citată de Schildhauer (1985, p.107).
- ¹⁷ Din anul 1987 până în anul 2000 populația țărilor cu venit ridicat în lume se așteaptă să crească cu aproape 7 procente iar a țărilor cu venit mediu și mic cu 28 de procente (Raportul mondial de dezvoltare 1989, Tabelul 26).

Ce este diferit este periculos

În anul 1960 Arndt Sorge și-a făcut stagiul militar în armata vest germană. Lângă orașul său natal, în care își petrecea week-end-urile libere, erau cazărmile Armatei Britanice de pe Rhin. Sorge era pasionat să urmărească filmele britanice cu sonorizare originală care erau prezentate în cazărmile britanice și s-a dus la santinela să întrebe dacă el, ca soldat german, poate să vadă aceste filme. Santinela a cerut permisiunea sergentului de serviciu, care l-a sunat la telefon pe comandantul secund, apoi a scos o pagină din blocnotes pe care a scris „Dl Arndt Sorge are permisiunea să vadă filme” și a semnat, adăugând că accesul a fost acordat de comandantul secund.

Sorge a folosit acest privilegiu nu numai cu acea ocazie dar și de alte câteva ori și aceea pagină de blocnotes împreună cu cartea sa de identitate din armata germană au „deschis” drumul pentru el. După ce a fost demobilizat, el a întrebat santinela britanică dacă acum, în calitate de civil, poate continua să vină. Santinela a cercetat pagina de blocnotes, a spus „Aceasta este pentru dumneavoastră personal” și l-a lăsat înăuntru.

Arndt Sorge a devenit un sociolog organizațional și își amintește această experiență ca pe un exemplu de cât de diferit se părea că tratează britanicii asemenea solicitare neașteptată în raport cu ceea ce era el obișnuit în armata germană. Nemților le-ar fi trebuit mult mai mult timp și ar fi fost nevoie să se ceară permisiunea mai multor autorități; ei ar fi cerut mai multe informații despre solicitant și ar fi eliberat un document formal. În final, documentul i-ar fi fost eliberat ca membru al forțelor armate și nu s-ar fi pus problema de a-l mai putea folosi după demobilizarea sa.¹

Evitarea incertitudinii

Germania și Marea Britanie au multe lucruri comune. Ambele sunt țări europene, ambele vorbesc o limbă germanică, populația lor înainte de reunificarea Germaniei era de aproape aceeași mărime (cam 60 de milioane de locuitori fiecare), iar familia

regală britanică este de descendență germană. Dar nu trebuie ca un călător să aibă o pregătire specială pentru a remarca diferența culturală considerabilă dintre cele două țări.

Peter Lawrence este un sociolog britanic care a scris astfel despre Germania (Lawrence, 1980, p.133):

„Ceea ce impresionează pe un călător străin în Germania este importanța legată de ideea de punctualitate, indiferent sau nu dacă standardul este realizat. Punctualitatea, nu starea vremii, este subiectul standard de conversație pentru străini în compartimentele de tren. Trenurile pe distanță lungă din Germania au o foaie volantă expusă în fiecare compartiment, numită Zugbegleiter (literar „însoțitor al trenului”), care specifică toate opririle, cu orele de sosire și plecare, și toate legăturile posibile pe parcurs. Este aproape un sport național în Germania ca atunci când un tren trage la un peron într-o stație să se țină în mână Zugbegleiter-ul, astfel încât mersul trenului să poată fi verificat cu ceasul electronic. Când trenurile au întârziere, și acest lucru se întâmplă, anunțurile la megafon relatează acest fapt cu un ton într-o notă între stoicism și tragic. Cea mai neplăcută categorie de întârziere care figurează în aceste anunțuri este *unbestimmte Verpätung* (întârziere nedeterminată: nu știm cât de mare va fi întârzierea!) și aceasta se pronunță ca un discurs funerar”.

Surpriza lui Sorge față de modul ușor de abordare a santinelei britanice și cea a lui Lawrence față de punctualitatea călătorilor germani sugerează că cele două țări diferă în toleranța lor asupra imprevizibilului. În cercetarea de la IBM, Marea Britanie și Germania au punctaje identice pe cele două dimensiuni ale distanței față de putere (ambele 35) și masculinitate (amândouă 66). La individualism, punctajul britanic este considerabil mai mare (89 față de 67). Cea mai mare diferență între cele țări, totuși, este pe a patra dimensiune denumită **evitarea incertitudinii**.

Termenul evitarea incertitudinii a fost împrumutat din sociologia organizațională americană, în particular din lucrarea lui James G. March.² March și colegii săi l-au recunoscut în organizațiile americane. Totuși, modurile de a trata incertitudinea sunt parte integrantă a oricărei instituții sociale în orice țară. Ca ființe umane toți trebuie să avem în vedere că nu știm ce se întâmplă mâine: viitorul este incert dar oricum noi trebuie să ne obișnuim cu el. Incertitudinea extremă produce o anxietate intolerabilă. Fiecare societate umană a dezvoltat metode de a ușura această anxietate. Aceste metode aparțin domeniilor tehnologiei, dreptului și religiei. Tehnologia, de la cea mai primitivă la cea mai avansată, ajută la evitarea incertitudinilor produse de natură. Dreptul și legile încearcă să prevină incertitudinile în comportamentul celorlalți oameni. Religia este o metodă de legătură cu forțele-transcedentale care se presupune a controla viitorul personal al omului. Religia ajută la acceptarea incertitudinilor împotriva cărora nu te poți apăra singur și unele religii oferă certitudinea ultimă a vieții după moarte sau a victoriei asupra unor adversari.

Antropologii care cercetează societățile tradiționale au cheltuit o mare parte din timpul lor studiind probleme de tehnologie, drept și religie. Ei au ilustrat varietatea

enormă a modurilor în care societățile umane tratează incertitudinea. Societățile moderne nu diferă esențial față de cele tradiționale sub acest aspect. În ciuda posibilității de obținere a acelorași informații, de fapt, oriunde pe glob, tehnologiile, dreptul și religiile continuă să varieze. Mai mult, nu există nici un semn de convergență spontană.

✓ Esența incertitudinii este că ea reprezintă o experiență subiectivă, un sentiment. Un dresor de lei poate să se simtă destul de confortabil când este înconjurat de animalele sale, o situație care ne va face pe majoritatea dintre noi să murim de frică. Poți să te simți destul de confortabil când conduci pe o autostradă supraaglomerată un automobil cu 50 de mile pe oră sau cu mai mult, o situație care statistic este la fel de riscantă ca probabilitate cu aceea a dresorului de lei.

✓ Sentimentele de incertitudine sunt nu numai personale, ele pot de asemenea să fie împărtășite parțial cu mai mulți membri ai societății. Ca și valorile discutate în ultimele trei capitole, sentimentele de incertitudine sunt dobândite și învățate. Aceste sentimente și modurile de a le face față aparțin moștenirii culturale a societăților și sunt transmise prin instituții de bază ca familia, școala și statul. Ele sunt reflectate în valorile deținute colectiv de membrii unei anumite societăți. Rădăcinile lor nu sunt raționale. Ele conduc într-o societate la modele colective de comportament care pot părea aberante și de neînțeles pentru membrii altor societăți.

Măsurarea (in)toleranței ambiguității în societate: indicele de evitare a incertitudinii

După distanța față de putere, individualism-colectivism și masculinitate-feminitate, evitarea incertitudinii (de la puternic la slab) este a patra dimensiune găsită în proiectul de cercetare efectuat la IBM. În cadrul acestui proiect, fiecărei țări sau regiuni trebuie să i se atribuie un punctaj referitor la indicele de evitare a incertitudinii (UAI).

^ Din punctul de vedere al evitării incertitudinii, diferențele dintre țări au fost inițial descoperite ca un produs secundar al distanței față de putere. Totul a început cu întrebarea referitoare la stresul datorat locului de muncă. Această întrebare are enunțul: „Cât de des vă simțiți nervos sau tensionat la serviciu?” cu răspunsul variind în domeniul de la (1) „Întotdeauna mă simt așa” la (5) „Niciodată nu mă simt așa”. Am fost impresionat puternic de regularitatea tipurilor de răspuns la această întrebare de la o țară la alta. De exemplu, salariații britanici au avut întotdeauna un punctaj reflectând mai puțină nervozitate în comparație cu cei germani, indiferent dacă aceștia erau manageri, ingineri, secretari, sau muncitori necalificați într-o fabrică. Totuși, diferențele găsite între țări nu aveau legătură cu diferențele în distanța față de putere.

Analiza detaliată a tuturor întrebărilor care au condus la diferențe stabile între țări a scos în evidență faptul că punctajele medii pe țară la trei întrebări sunt puternic corelate:

1. Stresul datorat locului de muncă, descris mai sus (punctaj mediu pe o scală de la 1 la 5)
2. Concordanța cu afirmația: „Regulile companiei nu trebuie să fie încălcate nici chiar în situația în care angajatul crede că acest lucru este în interesul companiei” (punctaj mediu pe o scală de la 1 la 5). Această întrebare a fost denumită drept „orientarea regulii”.
3. Procentul angajaților care își exprimă intenția de a lucra în companie pe o durată îndelungată de timp. Întrebarea a fost: „Cât de mult credeți că veți continua să lucrați pentru IBM?” iar răspunsurile au fost: (1) „Cel mult doi ani”; (2) „De la doi la cinci ani”; (3) „Mai mult de cinci ani (dar probabil ca voi pleca înainte de a mă pensiona)” și (4) „Până mă voi pensiona”. Procentul de răspunsuri (3) sau (4), dintr-o țară este corelat cu răspunsurile medii la întrebările (1) și (2).

La început combinația acestor trei întrebări nu avea nici un sens. De ce ar trebui ca cineva care se simte stresat să dorească să respecte regulile și cariera sa să fie de lungă durată? Dar aceasta este o interpretare falsă. Datele nu sugerează că „cineva” împărtășește aceste trei atitudini. Când se examinează răspunsurile „cuiva” ca individ, răspunsurile la cele trei întrebări nu sunt corelate. Ceea ce a făcut analiza a fost să reflecte **diferențele în mediile dintre țări** la cele trei întrebări. Acele medii ale răspunsurilor au fost corelate pe țările și regiunile studiate. Astfel, dacă într-o țară mai multă lume se simte stresată la locul de muncă, în aceeași țară mai multă lume dorește ca regulile să fie respectate și mai multă lume dorește să aibă o carieră de lungă durată. Totuși, indivizii din fiecare țară care nutresc aceste sentimente nu trebuie în mod necesar să fie aceleași persoane.

Cultura unei țări – sau a unei alte categorii de oameni – nu este o asociere de caracteristici ale unui „cetățean obișnuit” sau ale unei „personalități formale”. Ea este, printre alte lucruri, un set de reacții asemănătoare ale cetățenilor cu o programare mentală comună. O persoană poate să reacționeze într-un mod (de exemplu să se simtă mai nervoasă), altă persoană în mod diferit (de exemplu să dorească respectarea regulilor). Nu este necesar ca aceste reacții să se găsească la aceleași persoane dar numai statistic cel mai adesea ele sunt găsite în aceeași societate. Confuzia de la nivel de individ la nivel de societate este cunoscută în științele sociale sub numele de **confuzia ecologică**. Ea arată confuzia între personalitate și cultură.

Interpretarea asocierii între întrebările 1-3 la nivel de țară nu are sens. Noi presupunem că cele trei întrebări sunt expresii ale nivelului de anxietate care există într-o anumită societate în perspectiva unui viitor incert. Acest nivel de anxietate face parte integrantă din programarea mentală împărtășită de oamenii din aceea societate în familie, la școală și în viața de adult. Din cauza acestui nivel de

Tabelul 5.1 Valori ale indicelui de evitare a incertitudinii (UAI) pentru 50 de țări și 3 regiuni

Ierarhie	Țară sau regiune	Punctaj UAI	Ierarhie	Țară sau regiune	Punctaj UAI
1	Grecia	112	28	Ecuador	67
2	Portugalia	104	29	Germania (RFG)	65
3	Guatemala	101	30	Tailanda	64
4	Uruguay	100	31/32	Iran	59
5/6	Belgia	94	31/32	Finlanda	59
5/6	Salvador	94	33	Elveția	58
7	Japonia	92	34	Africa de Vest	54
8	Iugoslavia	88	35	Olanda	53
9	Peru	87	36	Africa de Est	52
10/15	Franța	86	37	Australia	51
10/15	Chile	86	38	Norvegia	50
10/15	Spania	86	39/40	Africa de Sud	49
10/15	Costa Rica	86	39/40	Noua Zeelanda	49
10/15	Panama	86	41/42	Indonezia	48
10/15	Argentina	86	41/42	Canada	48
16/17	Turcia	85	43	SUA	46
16/17	Coreea de Sud	85	44	Filipine	44
18	Mexic	82	45	India	40
19	Israel	81	46	Malaezia	36
20	Columbia	80	47/48	Marea Britanie	35
21/22	Venezuela	76	47/48	Republica Irlanda	35
21/22	Brazilia	76	49/50	Hong Kong	29
23	Italia	75	49/50	Suedia	29
24/25	Pakistan	70	51	Danemarca	23
24/25	Austria	70	52	Jamaica	13
26	Taiwan	69	53	Singapore	8
27	Țările Arabe	68			

anxietate, un număr relativ mare de persoane se vor simți nervoase sau tensionate la locul de muncă (întrebarea 1). Ideea de a încălca regulile companiei – pentru oricare motiv întemeiat – este respinsă de mulți oameni (întrebarea 2), deoarece ea introduce ambiguitate: ce s-ar întâmpla dacă fiecare ar începe să acționeze după bunul plac? În final, schimbarea patronului este mai puțin populară într-o astfel de țară (întrebarea 3), deoarece aceasta înseamnă o aventură în necunoscut.

Evitarea incertitudinii poate fi deci definită ca măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații incerte sau necunoscute. Printre alte lucruri,

acest sentiment este exprimat printr-un stres nervos și printr-o nevoie de previzibil: o nevoie de reguli scrise și nescrise.

Valorile indicelui de evitare a incertitudinii (UAI) pentru 50 de țări și 3 regiuni sunt redată în Tabelul 5.1.

În mod similar modului de calcul al PDI (Capitolul 2), valoarea indicelui pentru fiecare țară a fost calculat din punctajele medii ale întrebărilor (1) și (2) și din punctajul procentual pentru întrebarea (3). Formula de calcul utilizată se bazează pe adunarea sau scăderea celor trei punctaje după ce fiecare a fost înmulțit cu o constantă și în final se adună cu o altă constantă. Formula a fost dezvoltată astfel încât (1) fiecare dintre cele trei întrebări să contribuie în mod egal la indicele final și (2) valorile indicelui să varieze de la aproximativ 0, pentru țara cu cea mai redusă evitare a incertitudinii, la 100, pentru țara cu cea mai puternică evitare a incertitudinii. Ultimul obiectiv nu a fost realizat complet deoarece, după ce formula a fost dezvoltată, s-au mai adăugat țări care au condus la punctaje peste 100.

Tabelul 5.1 arată o nouă grupare a țărilor, deosebită de acelea găsite pentru celelalte trei dimensiuni. Punctajele cele mai mari sunt realizate de țările din America Latină, Europa Latină și țările mediteraneene (de la 112 pentru Grecia la 67 pentru Ecuador). Tot mari sunt și punctajele Japoniei și ale Coreei de Sud (92 și respectiv 85). Punctajele medii sunt realizate de țările în care se vorbește limba germană ca Austria, Germania (Republica Federală) și Elveția (70, 65 și respectiv 58). Punctaje de la mediu la mic au țările asiatice altele decât Japonia și Coreea (de la 69 pentru Taiwan la 8 pentru Singapore), țările africane și țările anglo-saxone și nordice plus Olanda (de la 59 pentru Finlanda la 23 pentru Danemarca). Germania de Vest are punctajul 65 (poziția 29) iar Marea Britanie 35 (poziția 47/48). Aceasta confirmă un decalaj de cultură între aceste țări, care altfel sunt similare, în privința evitării incertitudinii așa cum s-a arătat în povestea de la începutul acestui capitol.

Evitarea incertitudinii și anxietatea

Anxietatea este un termen preluat din psihologie și psihiatrie și exprimă o „stare difuză de a fi îngrijorat sau iritat referitor la ceea ce se poate întâmpla” (Webster's New World Dictionary). Ea nu trebuie să fie confundată cu frica, cea din urmă având un obiect. Ne este frică de ceva; anxietatea nu are obiect. Ideea că nivelele de anxietate pot diferi între țări a fost susținută de diferite studii. Acestea merg până la sociologul Emile Durkheim care, în anul 1897, a publicat un studiu asupra fenomenului de sinucidere. El a arătat că ratele de sinucidere în diferite țări și regiuni au fost surprinzător de stabile de la un an la altul. Durkheim a interpretat această stabilitate ca pe o dovadă a faptului ca un act individual puternic, ca acela

de a-ți lua viața, poate fi influențat totuși de forțe sociale, forțe care diferă pentru fiecare țară și au rămas în general aceleași în timp.

Ratele mari de sinucidere reprezintă unul, dar numai unul, dintre efectele posibile ale anxietății într-o societate. În anii 1970 psihologul irlandez Richard Lynn a publicat rezultatele unui studiu vast asupra fenomenelor legate de anxietate din 18 țări dezvoltate. Lynn a folosit statisticile oficiale de sănătate și din domenii înrudite și a arătat că au fost corelați câțiva indicatori pentru diferite țări: rata mortalității prin sinucidere, alcoolismul (măsurat prin rata mortalității datorată cirozei hepatice), rata mortalității datorată accidentelor, rata pușcăriașilor la 10.000 de locuitori. Împreună, acești indicatori au format un factor denumit „anxietate” sau „nevroticism”. Câțiva alți indicatori au fost asociați negativ cu factorul de anxietate: consumul de cofeină (cafea sau ceai), ingerarea medie zilnică de calorii prin mâncare, rata mortalității datorată bolilor cardiace coronariene și manifestarea psihozei cronice (măsurată prin numărul de pacienți la o mie de locuitori). Lynn a calculat punctaje pentru forța factorului de anxietate a fiecăreia din cele 18 țări pe baza datelor din 1960. El a găsit punctaje mari pentru Austria, Japonia și Franța și punctaje mici pentru Noua Zeelandă, Marea Britanie și Republica Irlanda. Există o corelație puternică între punctajele de anxietate pe țară ale lui Lynn și punctajele UAI găsite în studiile IBM și redată în Tabelul 5.1 (Hofstede, 1980 p.108-110, 193-195; 1984, p.124-126). Deoarece cele două studii folosesc date din surse complet diferite, concordanța dintre rezultatele lor susține foarte bine fundamentarea concluziilor lor: nivelele de anxietate diferă de la o țară la alta. Unele culturi au o anxietate mai mare decât altele. Culturile cu mai multă anxietate tind să devină mai expresive. Ele sunt locurile unde oamenii se exprimă cu gesticulațiile, folosind unde se acceptă să se ridice vocea și ca cineva să-și arate emoțiile sau să lovească în masă. Sub acest aspect se pare că Japonia este o excepție; în ochii occidentalilor, japonezii se comportă în general ca neemotivi ca și alți asiatici de altfel. Totuși, în Japonia, și într-o oarecare măsură și în Coreea și Taiwan, există posibilitatea unei petreceri împreună cu colegii după orele de program. Pe durata acestor petreceri, bărbații își descarcă agresivitatea înăbușită chiar față de superiori; dar în ziua următoare afacerile continuă ca de obicei. Aceste petreceri la beție reprezintă unul dintre locurile și momentele majore instituționalizate pentru eliberarea anxietății.

În țările în care evitarea incertitudinii este mică, nivelele de anxietate sunt relativ mici. Potrivit studiului efectuat de Lynn, în aceste țări mor mai mulți oameni din cauza bolilor cardiace coronariene. Acest fapt se poate explica prin expresivitatea redusă a acestor culturi. Agresiunea și emoțiile se presupune că nu sunt exteriorizate: oamenii care se comportă emoțional sau zgomotos sunt dezaprobați. Aceasta înseamnă că stresul nu poate fi eliberat prin activitate; el trebuie să fie

interiorizat. Dacă lucrul acesta se repetă mereu și mereu, el poate duce la un atac cardio-vascular.

Lynn explică numărul mare de pacienți cu psihoză cronică din țările cu anxietate redusă printr-o lipsă de stimuli mentali în astfel de societăți, prin perspectiva sumbră sau prin deprimare. Cafeaua și ceaiul sunt droguri stimulative și aceste societăți arată un consum ridicat de astfel de purtători de cofeină. Alcoolul are efectul opus, adică el eliberează stresul. Societățile în care evitarea incertitudinii este mică tind să aibă un număr mic, în medie, de consumatori de alcool, fapt care se manifestă prin frecvența mortalității cauzată de îmbolnăvirea ficatului. În țările scandinave multă lume prezintă un model particular de beție periodică excesivă, caz în care alcoolul acționează ca un stimul dar numai pentru o scurtă perioadă, urmată de perioade lungi de abținere; consumul mediu de alcool în țările scandinave este încă redus în comparație cu restul Europei.

În țările în care evitarea incertitudinii este mare, oamenii trec drept ocupați, agitați, emoționați, agresivi, activi. În țările în care evitarea incertitudinii este mică oamenii dau impresia că sunt calmi, liniștiți, indolenți, controlați, leneși. Aceste impresii sunt în ochii observatorilor: ele depind de nivelul emoțional cu care a fost deprins observatorul în propria sa cultură.

Studiul efectuat în 1981 asupra grupului de sisteme de valori europene, acoperind valori de eșantioane reprezentative de populație dintr-un număr de țări europene, a folosit printre alte mărimi scala de echilibru de afișaj Bradburn, un indicator general de bunăstare subiectivă. În 1983 au fost publicate rezultatele asupra a 9 țări, de către sociologul francez Jean Stoetzel. Există pentru fiecare țară o corelație negativă puternică între nivelul evitării incertitudinii corespunzător studiilor de la IBM și nivelul de bunăstare subiectivă a populației. În țările în care evitarea incertitudinii este puternică, în medie oamenii se simt mai puțin bine: aceasta este o altă expresie a componentei de anxietate în evitarea incertitudinii. Studiul sistemelor de valori europene a pus întrebări și asupra stării de sănătate a oamenilor, punctată pe o scală de cinci puncte. Stările de sănătate dintr-o țară sunt și ele corelate negativ cu punctajul referitor la evitarea incertitudinii din acea țară, chiar mai puternic decât stările de bunăstare subiectivă³.

Evitare incertitudinii nu este același lucru cu evitarea riscului

Evitarea incertitudinii nu trebuie să fie confundată cu evitarea riscului: incertitudinea înseamnă în raport cu riscul ceea ce anxietatea înseamnă în raport cu frica. Frica și riscul sunt orientate amândouă asupra unui lucru specificat: un obiect în cazul fricii și un eveniment în cazul riscului. Adeseori riscul este exprimat ca un procent al probabilității ca un eveniment anume să poată avea loc. Anxietatea și

incertitudinea sunt amândouă sentimente difuze. Așa cum s-a argumentat anterior, anxietatea nu are obiect. Incertitudinii nu îi este atașată o probabilitate. Ea este o situație în care se poate întâmpla orice și nu avem nici o idee ce anume. Atâta timp cât incertitudinea este exprimată ca risc, ea încetează să mai fie o sursă de anxietate. Ea poate deveni o sursă de frică, dar poate fi acceptată și ca o rutină, cum este riscul de a conduce mașina sau de a practica un sport.

Mai mult chiar decât reducerea riscului, evitarea incertitudinii conduce la o reducere a ambiguității. Culturile în care există evitarea incertitudinii se fereșc de situații ambigue. În aceste culturi oamenii caută o structură în organizațiile lor, în instituțiile și relațiile lor, care determină evenimente care pot fi interpretate și previzionate. În mod paradoxal, ei sunt adesea pregătiți să se angajeze într-o comportare riscantă în scopul reducerii ambiguităților, cum ar fi începutul unei lupte cu un adversar potențial în loc de a sta și a aștepta.

Analiza datelor de la IBM arată o legătură între evitarea incertitudinii într-o țară (dezvoltată) și vitezele maxime admise în traficul feroviar din acea țară. Legătura este pozitivă: evitarea incertitudinii mare înseamnă circulație mai rapidă. Circulația mai rapidă înseamnă mai multe accidente fatale (alte elemente fiind identice) și deci un risc mai mare. Totuși, acesta este un risc obișnuit, de care culturilor caracterizate prin evitarea incertitudinii nu le pasă. Emoțional, ele sunt înzestrate cu un simț al stresului, al urgenței, care la rândul lui conduce la dorința de a circula mai rapid. Limitele superioare de viteză în țările în care evitarea incertitudinii este mare reprezintă de fapt o prioritate de salvare a timpului în detrimentul salvării vieții.

În țările în care evitarea incertitudinii este mică, există o mai slabă înzestrare cu simțul urgenței și astfel există o acceptare mai largă a limitei de viteză joasă. Sunt acceptate nu numai riscurile obișnuite ci și cele neobișnuite, ca acelea de schimbarea locului de muncă sau de angajarea în activități pentru care nu există reguli.

Evitarea incertitudinii în raport cu profesia, sexul și vârsta

Sunt ușor de imaginat ocupații pentru care evitarea incertitudinii este mai mare sau mai mică (cum ar fi un funcționar la bancă față de un ziarist). Cu toate acestea, analiza datelor de la IBM pentru 38 de ocupații accesibile nu permite folosirea mărimii UAI pentru a caracteriza ocupațiile. Explicația este că cele trei întrebări folosite în calculul indicelui pentru țări (stresul, respectarea regulilor și intenția de a rămâne la companie) variază în moduri diferite pentru ocupații diferite, astfel încât, în raport cu ocupațiile, cele trei întrebări nu sunt corelate. Dacă cineva dorește să măsoare mărimea evitării incertitudinii pentru o ocupație, el sau ea va trebui să dezvolte un alt set de întrebări în acest scop.

Același lucru se menține în cazul diferențelor de sex. Femeile și bărbații din **aceleași țări și având aceleași ocupații** prezintă exact aceleași nivele de stres și de respectare a regulilor. Numai intenția lor de a rămâne în același loc de muncă diferă (în medie bărbații dorind să rămână mai mult), dar acestea nu exprimă o evitare a incertitudinii mai mare: ea arată că populația de la IBM conține un procent de femei mai tinere care intenționează să nu mai lucreze în perioada când vor avea de crescut copii.

Singurul aspect al populației de la IBM, altul decât naționalitatea, care nu arată o strânsă legătură cu UAI este vârsta medie. În țările în care angajații la firma IBM tind să fie mai în vârstă găsim un stres mai mare, o orientare mai mare către respectarea regulilor și o intenție mai puternică de a rămâne în cadrul companiei. Există o logică circulară în legătura dintre UAI și vârstă: în țările în care evitarea incertitudinii este mare, oamenii nu numai că intenționează dar chiar schimbă patronii rareori. Astfel, durata de rămânere a salariaților la firma IBM în aceste țări este mai mare și, în consecință, ei sunt în medie mai vârstnici.

Asocierea puternică dintre UAI și vârsta medie a făcut să fie de dorit să se testeze dacă diferențele dintre țări nu se datorau în întregime diferențelor de vârstă. S-a făcut o verificare în care punctajele UAI pe țară s-au calculat **controlând vârsta**, adică, cum ar fi trebuit să fie dacă toate țările au aceeași vârstă medie (Hofstede, 1980, p. 165, 167; 1984, p. 122-123). Această verificare a arătat că și dacă se presupune o medie de vârstă constantă diferențele dintre țări rămân destul de similare acelor din Tabelul 5.1.

Evitarea incertitudinii în familie

Un cuplu american a petrecut două săptămâni într-un mic oraș italian îngrijind nepoți ai căror părinți americani locuiau temporar în Italia și care erau într-o călătorie. Copiilor le plăcea să se joace în **piața** publică, printre alți copii italieni care erau însoțiți de **mamele** sau bonele lor. Copiilor americani li se permitea să alerge în zonă; ei puteau să cadă și să se ridice din nou, iar buncii lor considerau aceasta ca nefiind un real pericol. Italienii au reacționat în mod diferit. Ei nu și-au scăpat din vedere nici o clipă copiii iar atunci când unul cădea un adult îl ridică imediat, îl scutura și îl consola.⁴

Printre primele lucruri învățate de un copil sunt deosebiriile dintre curat și murdar și dintre sigur și periculos. Ceea ce este considerat curat și sigur ori murdar și periculos, variază mult de la o societate la următoarea sau chiar între familiile din aceeași societate. Antropologul anglo-american Mary Douglas a scris o carte (Douglas, 1966) în care argumentează că murdar – cu sensul de poluat – este un concept relativ, care depinde în întregime de interpretarea culturală. În esență,

murdar reprezintă ceva deplasat. „Periculos” și „poluat” sunt lucruri care nu se potrivesc în mod obișnuit modelului nostru de gândire, clasificării noastre normale. Ceea ce trebuie să învețe un copil este să grupeze lucrurile curate între cele murdare și lucrurile sigure între cele periculoase.

În cadrul culturilor în care evitarea incertitudinii este puternică, clasificările cu privire la ceea ce este murdar și periculos sunt ferme și absolute. Mamele și bonele italiene (UAI 75) văd murdarul și pericolul în piața în care buncii americani (UAI 46) nu văd așa ceva. Murdarul și pericolul nu sunt limitate la materie. Ele se refera și la oameni. Rasismul își are originea în familie: copiii învață că persoanele dintr-o anumită categorie sunt murdare și periculoase. Putem chiar pretinde faptul că acele culturi în care evitarea incertitudinii este puternică au nevoie de alte categorii de pericol pentru a se apăra de acesta.

Și ideile pot fi considerate murdare și periculoase. În familie copiii învață că unele idei sunt bune iar altele sunt tabu. În unele culturi, distincția dintre ideea de bine și cea de rău este foarte pronunțată. Există o considerație față de Adevăr cu majuscula „A”. Ideile care diferă față de acest Adevăr sunt periculoase și poluante. Pentru îndoială și relativism este acordat un spațiu restrâns.

Tabu-urile sunt presupuse a fi o caracteristică a societăților tradiționale, primitive, dar și societățile moderne sunt pline de tabu-uri. Familia este locul unde aceste tabu-uri sunt transmise de la o generație la alta. În partea Olandei unde predomină religia protestantă, unei eleve dintr-o familie pe care o cunosc i s-a spus de către o colegă „nu avem voie să mergem cu tine cu bicicleta la școală deoarece tu trăiești într-o comunitate” (ea înțelegând o „comunitate” ca fiind în contrast cu o legătură de familie tradițională).

Culturile în care evitarea incertitudinii este slabă au și ele clasificările lor de murdar și periculos, dar ele sunt mai cuprinzătoare și mai pregătite să ofere avantajul îndoielii față de situații, oameni și idei necunoscute. Normele sunt exprimate în termeni fundamentali ca a fi onest și a fi politicos, dar permit un domeniu vast de interpretări personale pentru ceea ce înseamnă aceasta într-un caz dat. Comportarea care se abate de la aceste norme nu este în mod necesar privită ca a fi o amenințare. Norme ca a te îmbrăca, a te pieptăna într-un stil anume sau a vorbi într-un anumit mod sunt libere, neîngrădite și de la copii se așteaptă ca aceștia să trateze pe toată lumea la fel, indiferent de aspectul exterior.

Sentimentul de evitare a incertitudinii puternic poate fi rezumat prin convingeri de xenofobie: „Ceea ce este diferit este periculos”. Sentimentul de evitare a incertitudinii slab este, dimpotrivă, exprimat ca „Ceea ce este diferit este curios”. Între ele se situează sentimentul care predomină la mine în țară, în Olanda (UAI 53): „Ceea ce este diferit este ridicol”.

Dacă într-o familie copiii sunt învățați că alți oameni sunt periculoși, acest lucru se poate întoarce chiar împotriva familiei. În studiul de valori europene citat mai înainte, cei intervievați au fost întrebați asupra sentimentelor lor în legătură cu relațiile de familie. Aceste sentimente au fost mai frecvent negative în țările în care evitarea incertitudinii este puternică decât în cele în care evitarea incertitudinii este slabă⁵.

Evitarea incertitudinii la școală

Programul de învățământ internațional (ITP) din 1980 a fost un curs de vară de perfecționare pentru profesorii din domeniul managementului. Într-o clasă de 50 pot exista 20 sau mai mulți de naționalități diferite. O asemenea clasă a oferit ocazii excelente pentru a urmări modurile de învățare diferite ale studenților (care la rândul lor erau profesori altă dată) și diferitele moduri de comportament pe care ei le așteptau din partea celor care predau.

O dilemă pe care am încercat-o atunci când am predat la ITP a fost alegerea programei analitice care trebuia introdusă în diverse activități. Majoritatea nemților, de exemplu, preferă moduri de învățare structurate, cu obiective precise, teme detaliate și programe stricte. Ei agreează situațiile în care există un răspuns corect pe care pot să-l găsească. Ei se așteaptă să fie apreciați pentru acuratețe. Preferințele lor sunt tipice pentru țările în care evitarea incertitudinii este puternică. Majoritatea participanților britanici, pe de altă parte, disprețuiau o programă analitică prea strictă. Ei preferau situațiile cu dezbateri libere, cu obiective generale și tematici largi, fără un program fix. Sugestia că poate fi un singur răspuns corect este considerată de ei ca un tabu. Ei se așteaptă să fie apreciați pentru originalitate. Reacțiile lor sunt tipice pentru țările în care evitarea incertitudinii este slabă.

¹ Studenții din țările în care evitarea incertitudinii este puternică așteaptă ca profesorii lor să fie niște experți care să aibă răspunsuri pentru orice. Profesorii care folosesc un limbaj academic elevat sunt respectați; unii dintre marii guru din aceste țări scriu o proză atât de complicată încât este nevoie ca aceasta să fie comentată de mai multe persoane obișnuite pentru ca să se explice ceea ce a vrut să înțeleagă guru în realitate. „Studenții germani sunt crescuți în concepția că orice este pentru ei ușor de înțeles este dubios și probabil neștiințific” (Stroebe, 1976). Manualele academice franțuzești conțin adesea fraze de lungimea unei jumătăți de pagină⁶. Ca o regulă, studenții din aceste țări nu vor mărturisi despre dezacordul intelectual cu profesorii lor. Un doctorand care se află în conflict asupra unui subiect important cu conducătorul său de doctorat are de ales între a-și schimba opinia sau conducătorul. În materie de învățământ, dezacordul intelectual este perceput ca o neloialitate personală.

Studenții din țările în care evitarea incertitudinii este slabă acceptă un profesor care spune „Nu știu”. Ei acordă respect profesorilor care folosesc un limbaj clar și cărților care explică subiecte diferite cu ajutorul unor termeni simpli. În materie de învățământ, dezacordul intelectual în aceste culturi poate fi privit ca un exercițiu stimulat și eu cunosc conducători de doctorat care evaluează pozitiv un doctorand când acesta are o argumentație bine susținută a dezacordului față de poziția profesorului.

Exemplele precedente se referă la învățământul universitar și postuniversitar, dar comportamentul și așteptările, atât din partea studenților cât și a profesorilor, în aceste exemple au evoluat evident pe baza experienței din școală, acumulată anterior. Încă o diferență între cele două tipuri de cultură, care acționează în mod particular la nivel de școală elementară și generală, este rolul așteptat al părinților în raport cu profesorii. În culturile în care evitarea incertitudinii este puternică, părinții sunt tratați uneori de către profesori ca un auditoriu, ei sunt rar consultați. Părinții sunt nespecialiști și profesorii sunt experții care știu tot. În țările în care evitarea incertitudinii este slabă, unii profesori încearcă să-i implice pe părinți în procesul de învățământ al copiilor lor: ei cer părerea părinților în mod activ⁷.

Evitarea incertitudinii la locul de muncă

Venind din Olanda, am călătorit odată cu un tren internațional către Belgia. Aveam biletul de tren pentru Olanda, astfel că am cerut conductorului de tren belgian să-mi vândă un tichet la granița Olanda-Belgia spre Leuven via Mechelen. Conductorul părea că are probleme considerabile cu cererea mea. După ce a consultat aproape 15 minute broșura de instrucțiuni, mi-a spus: „Pot să găsesc doar traseul prin Bruxelles. Doriți să călătoriți prin Bruxelles?” Călătoria prin Bruxelles însemna un ocol care m-ar fi făcut să pierd cel puțin o jumătate de oră. Aș fi plătit bucuros orice tarif mi-ar fi cerut sărmanul funcționar dacă mi-ar fi dat tichetul pe care eu îl cerusem, dar această flexibilitate părea dincolo de competența sa.

La începutul acestui capitol, legile și regulile au fost menționate ca moduri în care societatea încearcă să prevină incertitudinile în comportamentul oamenilor. Acest fapt este foarte vizibil la locul de muncă. În societățile caracterizate prin evitarea incertitudinii, există multe reguli protocolare și/sau reguli neprotocolare care controlează drepturile și îndatoririle patronilor și salariaților. Există de asemenea și multe reguli interne și regulamente care controlează procesul de muncă, deși în acest caz joacă un rol și distanța față de putere. Acolo unde distanța față de putere este mare, exercitarea autorității superiorilor înlocuiește într-o oarecare măsură nevoia de reguli interne. Nevoia de legi și reguli nu se bazează pe o logică formală ci pe o logică mentală. Într-o societate cu o cultură în care evitarea incertitudinii este puternică, nevoia de reguli este emoțională. Oamenii – membri ai guvernelor,

funcționari civili, patroni și angajați – au fost programați încă din fragedă copilărie să se simtă comod în medii structurate. Șansele se lasă cel mai mic loc posibil.

Într-o societate în care evitarea incertitudinii este puternică, nevoia emoțională de legi și reguli conduce adeseori la stabilirea de reguli sau comportamente determinate de norme care în mod evident sunt fără sens, inconsistente sau disfuncționale, ca în exemplul cu conductorul de tren belgian. Belgia are un punctaj destul de mare UAI (94), mult mai mare decât Olanda (53). Criticii din țările în care evitarea incertitudinii este slabă nu realizează că și regulile ineficiente satisfac nevoia emoțională a oamenilor pentru o structură formală. Ceea ce se întâmplă în realitate este mai puțin important. În studiul său comparativ asupra unor fabrici manufacturiere franceze, americană și olandeză, Philippe d'Iribarne remarcă faptul că unele proceduri în fabrica franceză erau urmate formal, dar numai după ce erau debarasate de orice înțeles practic. El compară acest fapt cu ceea ce a fost scris despre *ancien régime*-ul francez (monarhia pre-Napoleon): „o regulă rigidă dar o practică indulgentă” (une règles rigides, une pratique molle) (d'Iribarne, 1989).

În țările în care evitarea incertitudinii este foarte redusă, se pare că există aproape o respingere emoțională față de regulile protocolare. Regulile sunt stabilite numai în cazurile de absolută necesitate, cum ar fi situația în care trebuie să se determine când traficul trebuie menținut pe stânga sau pe dreapta. În astfel de societăți oamenii se mândresc că multe probleme pot fi rezolvate fără reguli formale. Nemții, provenind dintr-o cultură în care evitarea incertitudinii este destul de redusă, sunt impresionați de disciplina arătată de britanici în formarea cozilor în stațiile de autobuz sau în magazine. Nu există nici o lege în Anglia care să guverneze comportamentul la cozi; el se bazează pe un obicei public susținut continuu prin control social. Paradoxul este că, deși în țările în care evitarea incertitudinii este redusă, regulile sunt mai puțin severe, ele sunt în general mai respectate.

Obișnuința britanicilor de a se așeza la coadă este facilitată de natura neemoțională și răbdătoare a majorității cetățenilor britanici. Așa cum s-a argumentat mai înainte în acest capitol, slaba evitare a incertitudinii înseamnă și o anxietate redusă. La locul de muncă, componenta de anxietate a evitării incertitudinii este puternică și, respectiv, slabă. În societățile în care evitarea incertitudinii este puternică, oamenilor le place să lucreze mult sau cel puțin să fie întotdeauna ocupați. Viața este grabă iar timpul înseamnă bani. În societățile în care evitarea incertitudinii este slabă, oamenii sunt destul de puțin dispuși să lucreze din greu dacă este nevoie, dar ei nu sunt conduși de o dorință interioară spre o activitate constantă. Lor le place să se relaxeze. Timpul este un cadru în care să te orientezi, dar ceva care trebuie să fie urmărit în mod constant.

În societățile în care evitarea incertitudinii este puternică, nevoia emoțională de reguli se poate transforma într-un har pentru precizie și punctualitate. Acestea sunt în special cazurile unde distanțele față de putere sunt relativ mici, astfel încât comportamentul subordonaților nu depinde de faptul că șeful îi supraveghează sau nu. Industria elvețiană de ceasuri s-a folosit ca exemplu. În zilele noastre multe industrii japoneze beneficiază de acest aspect al culturii japoneze. În țările în care evitarea incertitudinii este slabă, precizia și punctualitatea nu apar în mod natural la majoritatea oamenilor, ci ele pot fi formate dacă este necesar din punct de vedere tehnic.

André Laurent de la școala de comerț INSEAD, Fontainebleau, Franța, a folosit un chestionar pentru un studiu cu manageri din diferite țări industrializate, participanți la cursurile de management. Următoarele afirmații au aparținut unui factor care a fost puternic corelat cu UAI pentru 11 țări (Hofstede, 1980, p. 199-201):

- Majoritatea organizațiilor ar putea merge mai bine dacă conflictul ar putea fi eliminat pentru totdeauna.
- Pentru un manager este important să aibă la îndemână răspunsuri precise la majoritatea întrebărilor pe care pot să i le pună subordonații săi în legătură cu munca lor.
- Dacă vrei ca o persoană competentă să-și facă munca așa cum se cuvine, este adesea mai bine să-i dai persoanei respective instrucțiuni foarte precise asupra modului în care să facă acest lucru.
- Când posturile corespunzătoare membrilor unui departament devin complexe, descrierile amănunțite ale activităților corespunzătoare sunt un mod util de clasificare.
- O structură organizatorică în care anumiți subordonați au doi șefi direcți va trebui evitată cu orice preț.

Toate acestea indică o oroare pentru ambiguitate și o nevoie de precizie și formalizare în țările în care evitarea incertitudinii este puternică.

Un studiu asupra controlului managerial de nivel superior în companii din Anglia, Franța și Germania, realizat de Jacques Horovitz din Franța, a condus la concluzia că în Marea Britanie managerii de nivel superior se ocupă mai mult de probleme strategice și mai puțin de operațiuni curente; în Franța și Germania se întâmplă invers (Horovitz, 1980). Atât Franța cât și Germania au un punctaj UAI considerabil de mare în comparație cu Marea Britanie (86 și respectiv 65 față de 35). Problemele strategice fiind, prin definiție, nestructurabile, impun o toleranță mai mare pentru ambiguitate decât problemele operaționale. Pe durata perioadei în care Horovitz a întocmit studiul său, economiile franceză și germană mergeau mai bine decât cea britanică, ceea ce arată că o slabă evitare a incertitudinii, conducând la o planificare mai strategică, nu mărește în mod necesar eficiența afacerilor. Succesul economic al companiilor și al țărilor depinde de mult mai mulți factori.

Țările în care evitarea incertitudinii este slabă mai probabil vor stimula inovații de bază pentru a menține o toleranță mai mare pentru ideile care reprezintă abateri. Pe de altă parte, se pare că ele sunt un dezavantaj în extinderea acestor inovații de bază către implementarea pe întreaga scală, în măsura în care această implementare cere, de obicei, un simț considerabil de detaliu și punctualitate. Ultima este probabil să se găsească în țările în care evitarea incertitudinii este puternică. În Marea Britanie au fost mai mulți laureați ai premiului Nobel decât în Japonia, dar Japonia a introdus pe piața mondială mai multe produse noi. Există aici un caz puternic de sinergie între culturile inovatoare și cele care implementează, prima furnizând idei, cea de-a doua dezvoltându-le ulterior.

Evitarea incertitudinii, masculinitatea și motivația

Motivația salariatului este o preocupare fundamentală a managementului și probabil chiar mai mult a celor care se pregătesc în domeniul managementului și a autorilor de cărți de management. Diferențele în evitarea incertitudinii implică diferențe în modalitățile de motivație, iar aspectul devine mai limpede atunci când considerăm și dimensiunea masculinitate-feminitate descrisă în Capitolul 4. Astfel, Figura 5.1 prezintă un grafic bidimensional al ierarhizării pe țări privind evitarea incertitudinii (pe verticală) și masculinitatea (pe orizontală).

Utilitatea combinării mărimilor UAI și MAS la studierea modelelor de motivație a fost sugerată de o comparație a rezultatelor studiului de la IBM cu lucrarea lui David McClelland. Psiholog la Universitatea Harvard, McClelland a publicat în 1961 o carte care a devenit clasică „Societatea către care tindem” (The Achieving Society). În această carte el a încercat să schițeze diferite modele dominante de motivație pentru diferite țări. El distinge trei tipuri de motivații: realizare, afiliere (asociere cu alți oameni) și putere. Forța fiecărei motivații pentru fiecare țară a fost măsurată printr-o analiză de conținut a poveștilor care apar în cărțile pentru copii. McClelland a argumentat că poveștile citite de copiii de la clasa a doua la clasa a patra, primele citite de ei, reprezintă pentru națiunile de astăzi ceea ce poveștile din folclor au reprezentat pentru societățile tradiționale. Poveștile din folclor au fost folosite mult de antropologii din domeniu pentru a deduce motivațiile oamenilor simpli; McClelland a dorit să facă același lucru pentru națiuni.

Echipa de cercetători a lui McClelland a analizat poveștile pentru copii dintr-un număr mare de țări, datând din 1925 și din 1950. Pentru fiecare țară și pentru ambele perioade s-au studiat 21 de povești. Fiecare poveste și fiecare țară a fost punctată pe „nevoia de realizare”, „nevoia de afiliere” și „nevoia de putere”. Obiectivul propriu al lui McClelland a fost de a arăta că „nevoia de realizare” în poveștile pentru copii poate servi la prezicerea ratei de dezvoltare economică a țării când acești copii cresc. În acest context evenimentele ulterioare au dovedit că el nu

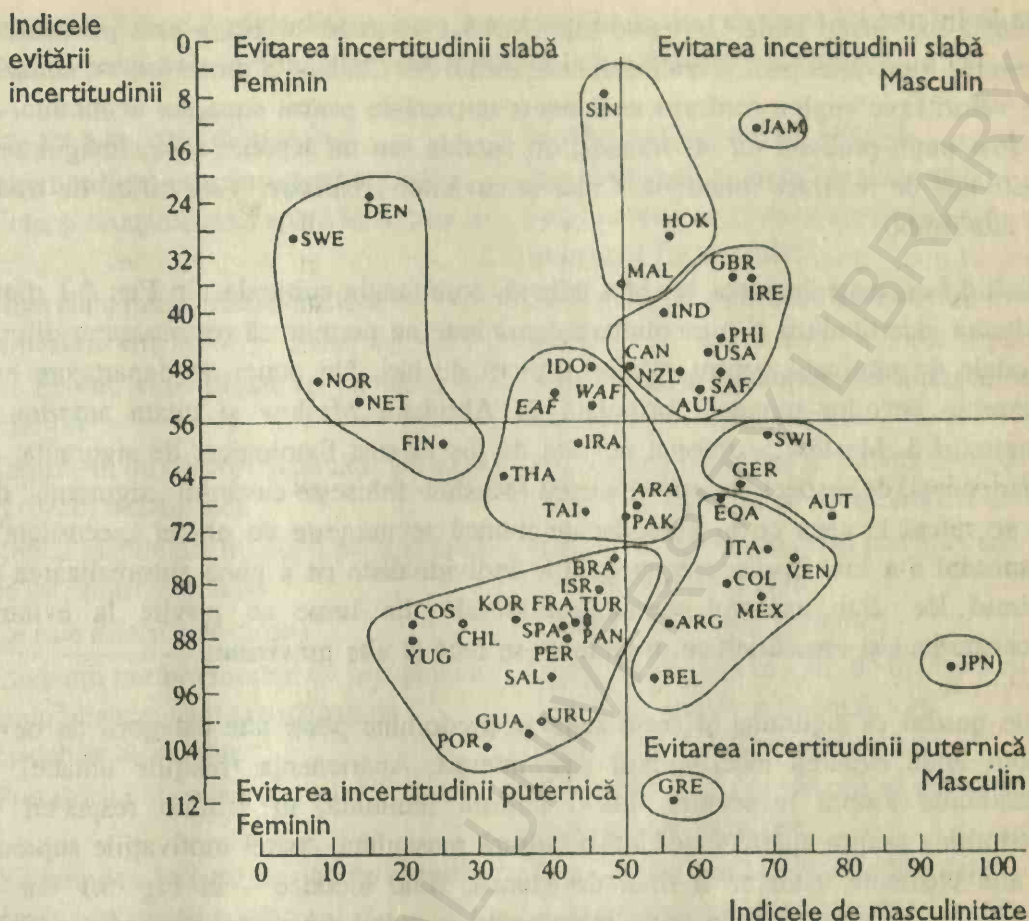


Fig. 5.1 Poziția a 50 de țări și 3 regiuni pe dimensiunile masculinitate/feminitate și evitarea incertitudinii (pentru abrevierile țărilor vezi Tabelul 3.2)

are dreptate (Hofstede, 1980, p. 170-171; 1984, p. 126-127). O comparație a punctajelor pe țări ale studiului efectuat de McClelland cu punctajele pe dimensiuni de la IBM a relevat însă că „nevoia de realizare”, așa cum a fost ea măsurată din cărțile pentru copii din 1925 (cele mai tradiționale⁸), este puternic corelată cu o evitare a incertitudinii slabă și chiar mai puternic cu combinația dintre o evitare a incertitudinii redusă și o masculinitate intensă⁹.

Aceasta înseamnă că McClelland a situat țările în cazul anului 1925 în raport cu „nevoia de realizare” (NACH) pe o linie diagonală mergând în Figura 5.1 din partea dreaptă-sus (NACH puternică) către stânga-jos (NACH slabă). Punctaj UAI mic reflectă plăcerea de a lua parte la riscuri nefamiliare, iar un punctaj MAS mare reflectă o importanță a rezultatelor certe. Ambii indici sunt componente ale activității antreprenoriale în tradiția americană. Nu trebuie să ne surprindă faptul că SUA și alte țări de limbă engleză se situează în Figura 5.1 în cadranul din partea

dreaptă-sus, acolo unde UAI este mic, MAS este mare iar NAch este puternic. În alegerea motivației pentru realizare, americanul McClelland a promovat un complex de valori tipic englez conform unei rețete universale pentru succesul economic. Ar fi fost puțin probabil ca un francez, un suedez sau un japonez să-și imagineze o motivație de realizare mondială. Chiar și cuvântul „realizare” este dificil de tradus în alte limbi.

Lăsând la o parte lucrarea lui McClelland, combinația culturală din Fig. 5.1 dintre evitarea incertitudinii și masculinitate-feminitate ne permite să recunoaștem diferite modele de motivații pentru diferite grupări de țări. Un punct de departajare este „ierarhia nevoilor umane” formulată de Abraham Maslow și citată anterior în Capitolul 3. Maslow a ordonat nevoile de jos în sus: fiziologice, de siguranță, de apartenență, de respect, de **autorealizare** (Maslow folosește cuvântul „siguranță” dar el se referă la ceea ce în situațiile de muncă se numește de obicei „securitate”). Capitolul 3 a luat în discuție supozițiile individualiste de a pune autorealizarea pe primul loc. Sub aspectul varietății culturale din lume cu privire la evitarea incertitudinii și masculinitate, trebuie să se facă și alte previziuni.

Este posibil ca siguranța și securitatea să predomine peste alte categorii de nevoi acolo unde evitarea incertitudinii este intensă. Apartenența (relațiile umane) va predomina asupra respectului într-o cultură feminină, în schimb respectul va predomina asupra apartenenței într-o cultură masculină. Astfel motivațiile supreme – alte elemente, cum ar fi tipul de muncă, fiind identice – în Fig. 5.1 vor fi: realizarea (personală sau în grup) și respectul în colțul din partea dreaptă-sus (SUA etc.); realizarea și apartenența în colțul din partea stângă-sus (Suedia etc.); securitatea și respectul în colțul din partea dreaptă-jos (Japonia, Germania etc.); securitatea și apartenența în colțul din partea stângă-jos (Franța etc.).

În această clasificare cele cinci categorii de nevoi ale lui Maslow au fost menținute, dar ele au fost reformulate în concordanță cu modelul cultural predominant al țării. O întrebare suplimentară este aceea dacă trebuie să se adauge alte categorii de nevoi, care au lipsit în modelul lui Maslow deoarece ele nu au fost recunoscute în mediul cultural al clasei de mijloc din SUA de la jumătatea secolului douăzeci. Nevoile candidaților identificate în capitolul precedent trebuie să fie respectul, armonia, prestigiul și datoria. În Capitolul 7 se va analiza ce înseamnă să se lase complet deoparte ipotezele occidentale asupra valorilor umane.

Studiul sistemelor de valori europene din cinci țări a condus la anumite punctaje pentru satisfacția muncii. Aceasta apare ca fiind corelată negativ cu UAI: în țările în care evitarea incertitudinii este mai mare, oamenilor le place mai puțin în medie slujba lor (anterior în acest capitol s-a arătat că aceste țări au un punctaj scăzut referitor la bunăstare și la satisfacția în legătură cu sănătatea și cu relațiile de familie). Jean

Tabelul 5.2 Principalele diferențe între societățile în care evitarea incertitudinii este slabă și puternică. I: normă generală, familie, școală și loc de muncă

Evitare a incertitudinii redusă	Evitare a incertitudinii intensă
Incertitudinea este un aspect normal al vieții și se așteaptă să apară în fiecare zi	Incertitudinea în esență în viață este percepută ca un pericol continuu care trebuie să fie combătut
Stres slab; percepere subiectivă a bunăstării	Stres puternic; percepere subiectivă a anxietății
Nu trebuie să se afișeze agresivitatea și emoțiile	Agresivitatea și emoțiile pot fi afișate la momente și locuri potrivite
Sentiment de confort în situații ambigue și riscuri nefamiliare	Acceptarea riscurilor familiare; frica de situații ambigue și de riscuri nefamiliare
Reguli blânde pentru copii privind ceea ce este murdar și tabu	Reguli ferme pentru copii privind ceea ce este murdar și tabu
Ce este diferit este curios	Ce este diferit este periculos
Studentii preferă moduri de învățare cu teme libere și sunt preocupați de discuțiile de calitate	Studentii preferă moduri de învățare cu programe analitice fixate și sunt preocupați de răspunsuri corecte
Profesorii pot spune „Nu știu”	Se presupune că profesorii au răspunsuri pentru orice întrebare
Nu trebuie să existe mai multe reguli decât este strict necesar	Nevoie emoțională de reguli, chiar dacă acestea nu vor acționa niciodată
Timpul este un mijloc de orientare	Timpul înseamnă bani
Sentiment de confort când ești leneș; muncă susținută numai la nevoie	Nevoie emoțională de a fi ocupat; dorință interioară de a munci susținut
Precizia și punctualitatea trebuie să se învețe	Precizia și punctualitatea apar de la sine
Toleranța ideilor și a comportamentului care deviază sau sunt inovatoare	Suprimarea ideilor și comportamentului care deviază; rezistență la nou
Motivație prin realizare și respect sau apartenență	Motivație prin securitate și respect sau apartenență

Stoetzel, care a analizat datele sistemelor de valoare europeană, a calculat pentru cei intervievați și raportul dintre satisfacția la locul de muncă a managerilor și a celor care nu sunt manageri. Acest raport apare a fi corelat **pozitiv** cu UAI astfel încât în țările în care evitarea incertitudinii este mai intensă, discrepanța dintre satisfacția la locul de muncă a liderilor și a subordonaților este mare¹⁰.

Tabelul 5.2 rezumă diferențele principale dintre societățile în care evitarea incertitudinii este redusă și intensă, așa cum au fost ele descrise anterior. De obicei

descrierile se referă la polii extremi ai dimensiunii, în realitate țările situându-se undeva la mijloc, cu o variație considerabilă în interiorul fiecărei țări.

Evitarea incertitudinii și statul

În țările în care evitarea incertitudinii este puternică, există tendința către legi din ce în ce mai precise în comparație cu țările în care evitarea incertitudinii este mică. De exemplu, Germania are legi pentru eventualitatea în care toate celelalte legi devin neaplicabile (Notstandsgesetze), în timp ce Marea Britanie nu are nici măcar o constituție scrisă. Relațiile muncitori-conducere au fost în detaliu codificate în Germania, în timp ce în Marea Britanie încercările de adoptare a unui Act al Relațiilor Internaționale nu au reușit niciodată¹¹.

În Capitolul 3 s-au investigat consecințele distanței față de putere mare și, respectiv, mică asupra relațiilor dintre cetățean și autorități. În țările cu distanță față de putere mare, autoritățile au o putere necontrolată, au un status și primesc recompense mai mari decât în țările cu distanță față de putere mică. Distanța față de putere și evitarea incertitudinii sunt două dimensiuni independente (Capitolul 6, Fig. 6.1 va prezenta o diagramă în care cele două dimensiuni se intersectează: țările se găsesc în toate cadranele acestei diagrame). Evitarea incertitudinii nu se referă la diferențe în putere, ci la diferențe în competență între autorități și cetățeni. Termenul „competența cetățeanului” a fost creat într-un studiu clasic al specialiștilor în științe politice americani Gabriel Almond și Sidney Verba; ei au arătat o variație puternică a competenței atribuită cetățenilor obișnuiți în raport cu cea atribuită autorităților pentru cinci țări supuse studiului lor (Almond și Verba, 1963). În „Consecințele Culturii” (Culture's Consequences) am arătat că mărimea „competența a cetățeanului” propusă de Almond și Verba se corelează puternic negativ cu evitarea incertitudinii: competența este mare în țările cu punctaj slab privind evitarea incertitudinii. Cetățenii din țările în care evitarea incertitudinii este intensă s-au dovedit a fi pesimiști asupra posibilităților lor de a influența deciziile luate de autorități. Puțini cetățeni sunt pregătiți să protesteze împotriva deciziilor luate de autorități și mijloacele lor de protest vor fi relativ convenționale, ca de exemplu petițiile și demonstrațiile. În cazul unor acțiuni de protest extreme, cum este boicotul și încetarea lucrului, în țările în care evitarea incertitudinii este intensă majoritatea cetățenilor vor fi de părere ca aceste acțiuni să fie reprimare de către guvern în mod ferm. În țările în care evitarea incertitudinii este intensă, cetățenii nu numai că sunt dependenți în mare măsură de priceperea guvernului, dar ei par să considere că așa trebuie să fie lucrurile. Autoritățile și cetățenii sunt supuși acelorași norme referitor la rolurile lor reciproce. Autoritățile tind să gândească în termeni legali: în țările în care evitarea incertitudinii este intensă, funcționarii de stat superiori au în mod mai frecvent studii în drept comparativ cu țările în care evitarea

incertitudinii este redusă (65 de procente în Germania față de 3 procente în Marea Britanie).

Cetățenii din țările în care evitarea incertitudinii este redusă cred că ei pot participa la deciziile politice de la nivelul cel mai de jos, local. Ei sunt mai bine pregătiți să protesteze împotriva deciziilor guvernamentale/decât cetățenii din țările în care evitarea incertitudinii este intensă și, de asemenea, ei sunt în favoarea actelor de protest neconvenționale dacă acțiunile lor moderate nu ajută. Ei nu cred că guvernul trebuie să reprime aceste proteste (Hofstede, 1980, p.173 și 178-179; 1984, p.129 și 134-135).

Studiul sistemelor de valoare europeană a conținut o întrebare referitoare la încrederea oamenilor în instituțiile țărilor lor. Printre cele nouă țări supuse studiului, această mărime este corelată negativ cu evitarea incertitudinii: cei mai competenți cetățeni din țările în care evitarea incertitudinii este redusă sunt mai înclinați să aibă încredere în acele instituții¹². În țările în care evitarea incertitudinii este intensă, funcționarii de stat civili tind să nutrească sentimente negative pentru politică și politicieni; în țările în care evitarea incertitudinii este redusă, sentimentele sunt pozitive (Hofstede, 1980, p.178; 1984, p.134).

În țările din Europa în care evitarea incertitudinii este intensă, cetățenii sunt obligați să poarte asupra lor carnete de identitate în scopul de a putea fi identificați legitim oricând li se cere acest lucru de către o persoană autorizată. În țările în care evitarea incertitudinii este redusă, nu există o asemenea obligație și sarcina identificării unui cetățean revine autorităților. Acest carnet de identitate obligatoriu împarte cele 14 țări ale Europei în două părți aproape identice sub raportul UAI.

În țările în care evitarea incertitudinii este intensă, există tendința spre un conservatorism mai pronunțat, chiar printre persoanele care se pretind a fi progresiste și au o nevoie pronunțată de „lege și ordine”. Tinerii sunt mai des considerați ca suspecti (Hofstede, 1980, p.172; 1984, p.128). Aceste țări vor proteja în peisajul lor politic minoritățile extremiste cu mai mare probabilitate decât țările în care evitarea incertitudinii este redusă și vor interzice cu o probabilitate mai mare grupările politice ale căror idei sunt considerate periculoase. Aceste grupări politice interzise este posibil să-și continue existența în mod ilegal și ele pot să conducă chiar la terorism. Țările în care evitarea incertitudinii este intensă au mai mulți teroriști înăscuți.

Sentimentele populației unei țări față de populația altei țări (de exemplu în cadrul Comunității Europene) se bazează pe o varietate de factori istorici, dar ele conțin și un element general de încredere sau neîncredere: țările cu UAI mare tind spre un punctaj de neîncredere, în timp ce țările cu UAI mic tind spre un punctaj de încredere. Xenofobia care este întreținută în familia în care evitarea incertitudinii

este intensă se reflectă în șovinism la nivel național. Aici, de asemenea, „ceea ce este diferit este periculos”.

Puterile Axei din cel de-al doilea război mondial, Germania, Italia și Japonia, sunt toate trei caracterizate printr-o evitare a incertitudinii intensă plus masculinitate (vezi Fig. 5.1). În condițiile anterioare războiului, tendințele spre etnocentrism, xenofobie, agresiune și dogmatism pot dobândi partea de sus din figură în aceste țări mai ușor decât în țările cu modele de cultură diferite. În culturile în care evitarea incertitudinii este intensă și care au valori pronunțat masculine, fascismul și nazismul găsesc un teren fertil. Paradoxul este că același complex de valori în perioada postbelică a contribuit la miracolele economice ce au condus la redresarea rapidă a acestor puteri ce au aparținut Axei. Pentru țările industrializate ale lumii (nu pentru cele sărace), creșterea economică începând cu anul 1960 este corelată pozitiv cu UAI. În diferite circumstanțe, slăbiciunea unei culturi poate deveni puterea ei.

Efectul forței evitării incertitudinii într-o societate depinde și de gradul său de individualism sau de colectivism. În Fig. 5.2 aceste două dimensiuni au fost reprezentate una în raport cu cealaltă. Combinația este relevantă pentru cele două chestiuni. În primul rând, în timp ce în cazul unei evitări a incertitudinii intense regulile țărilor individualiste tind să fie explicite și scrise (comunicare de context inferior, vezi Capitolul 3), în cazul unei evitări a incertitudinii reduse regulile țărilor colectiviste sunt adeseori implicite și cu rădăcini tradiționale (comunicație de context superior). Acesta este cazul foarte evident al Japoniei și reprezintă un subiect de dispută între țările vestice și Japonia referitor la deschiderea piețelor japoneze pentru produsele vestice. Japonezii argumentează pe bună dreptate că nu există nici o regulă oficială care să interzică introducerea pe piață a produselor străine; dar potențialii importatori occidentali se găsesc în fața unor reguli implicite ale sistemului de distribuție japonez pe care ei nu le înțeleg.

Al doilea aspect pentru care este relevantă Fig. 5.2 este modul în care o societate tratează conflictul intergrup. Prezența între granițele unei țări a diferitelor grupuri etnice, lingvistice sau religioase este un fapt istoric; unele țări sunt mai omogene decât altele. Totuși, modul în care o populație și un guvern tratează un asemenea conflict este un fenomen cultural. În țările din partea dreaptă-sus, evitarea incertitudinii puternică („ceea ce este diferit este periculos”) este combinată cu particularitatea colectivităților (identificarea puternică cu subgrupurile). Aceste țări vor tinde să elimine conflictul intergrup prin contestarea lui și încercarea fie de asimilare, fie de represiune a minorităților. Șansele conflictelor intergrup violente din aceste țări sunt considerabile, cu toate că adesea minoritățile păstrează aceeași evitare a incertitudinii intensă și valori colectiviste. Câteva țări cu conflicte

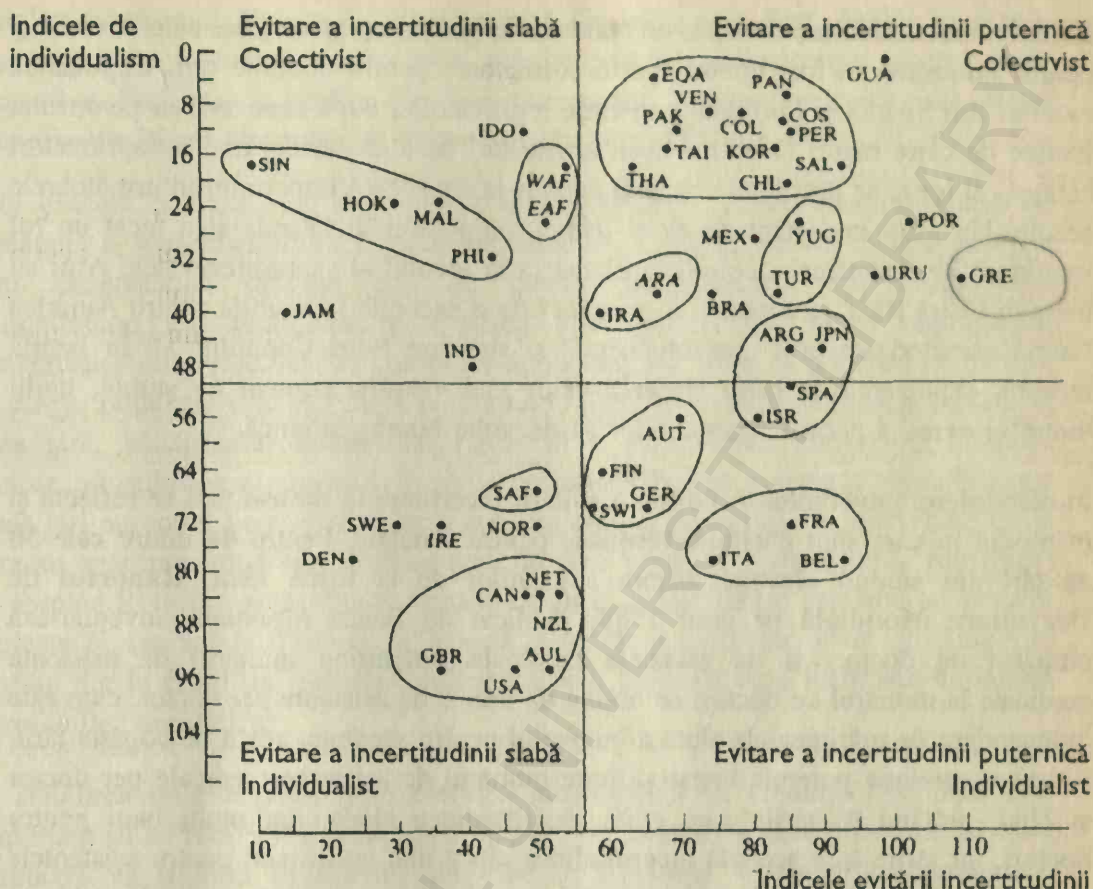


Fig. 5.2 Poziția a 50 de țări și 3 regiuni pe dimensiunile evitarea incertitudinii și individualism-colectivism (pentru abrevierile numelor țărilor vezi Tabelul 3-2).

intergrup grave se găsesc în interiorul sau în apropierea colțului din dreapta-sus a Fig. 5.2: Țările arabe, Iranul, Turcia, Iugoslavia, Israelul și țările africane.

Țările din colțul stânga-sus al Fig. 5.2, deși pot conține diferite grupuri cu identități de grup puternice, este mai probabil că pot să găsească un *modus vivendi* în care să se tolereze și să se completeze reciproc. Țările din colțul dreapta-jos conțin un antagonism considerabil între minorități și grupuri etnice, religioase sau lingvistice cu interese opuse, dar universalismul stării individualiste încearcă, cel puțin formal, să garanteze că drepturile tuturor sunt respectate; extremismul în raport cu celelalte aspecte este redus la latura politică. În sfârșit, țările din colțul din stânga-jos este posibil să încerce să integreze minoritățile și să garanteze drepturi egale.

Această comportare nu se menține, evident, pentru Africa de Sud, care figurează în acest cadran. Datele de la IBM se referă numai la albi, dar albi sunt aceia care fac politica. Diagrama explică cel puțin de ce o parte din albi din Africa de Sud resping apartheid-ul. Situația din Irlanda de Nord pare, de asemenea, că nu se potrivește diagramei; totuși, datele de la IBM sunt din Republica Irlanda.

Evitarea incertitudinii puternică, ce conduce la intoleranța pentru cei care deviază și pentru minorități, a fost uneori foarte costisitoare pentru anumite țări. Expulzarea evreilor din Spania și Portugalia de către regii catolici după recucerirea peninsulei iberice de către mauri (1492) a lipsit aceste țări de unii din cei mai întreprinzători cetățeni ai lor și se presupune că ar fi condus la decăderea imperiului în următoarele secole. Un grup important de evrei iberici s-a stabilit în Olanda și a jucat un rol important în expansiunea colonială olandeză în secolul al șaptesprezecelea. Alții au mers în Costa Rica, țară care și în prezent este o excepție favorabilă pentru America Latină caracterizată prin „personalismo” și stagnare (vezi Capitolul 3). În istoria recentă, expulzarea de către Hitler a celor mai valoroși oameni de știință, mulți dintre ei evrei, a permis americanilor să dezvolte bomba atomică.

În afara sferei guvernului, o normă a evitării incertitudinii dintr-o țară se reflectă și în modul în care sunt cheltuite resursele pentru sănătate. Pentru 44 dintre cele 50 de țări din studiul efectuat asupra angajaților de la firma IBM, **Raportul de Dezvoltare Mondială** pe anul 1984, publicat de Banca Mondială, inventariază numărul de doctori și de asistente medicale. Împărțind numărul de asistente medicale la numărul de doctori se obține un indice de asistente per doctor, care este independent de mărimea absolută a bugetului pentru sănătate, adică de bogăția țării. Există o corelație puternic negativă între numărul de asistente medicale per doctor și UAI, arătând că țările care evită incertitudinea alocă mai mulți bani pentru doctori, iar țările care acceptă incertitudinea alocă mai mulți bani pentru asistentele medicale. Ca și în cazul cetățenilor și autorităților, asistenta medicală este un nespecialist, care este mai respectat în culturile în care evitarea incertitudinii este redusă; doctorul este expertul care este venerat în culturile în care evitarea incertitudinii este intensă¹³.

Evitarea incertitudinii, religia și ideile

Anterior, în acest capitol, s-a menționat religia ca o modalitate prin care omenirea evită incertitudinea. Credința religioasă ne ajută să acceptăm incertitudinile împotriva cărora nu putem să ne apărăm. Unele religii oferă siguranța unei vieți după moarte.

Gruparea țărilor în Tabelul 5.1 potrivit punctajului UAI este oarecum asociată cu religia lor dominantă. Țările de religie ortodoxă și romano-catolică au un punctaj mare (cu excepția Irlandei și Filipinelor). Țările iudaice și musulmane tind să realizeze un punctaj la mijlocul tabelului iar țările protestante au un punctaj slab. Religiiile estice realizează punctaje de la mediu la inferior, cu Japonia ca o excepție.

O problemă în clasificarea după religie a țărilor este aceea că religiile puternice ale lumii sunt toate heterogene în interior. Catolicismul polonez, peruvian, italian și

olandez diferă mult. Religia de tip musulman din Indonezia, Iran, Arabia saudită și din Iugoslavia înseamnă lucruri total diferite pentru credincioșii și pentru țările respective. Budismul tailandez, din Singapore și din Japonia are consecințe destul de neasemănătoare din punct de vedere afectiv și practic.

Este evident că, așa cum s-a sugerat în Capitolul 1, convertirea religioasă nu înseamnă o schimbare totală a valorilor culturale. Complexele de valoare descrise prin dimensiunile distanță față de putere, individualism sau colectivism, masculinitate sau feminitate și evitarea incertitudinii par să fi supraviețuit convertirilor religioase. Aceste complexe de valoare pot chiar să fi influențat măsura în care o populație este receptivă la anumite religii și evoluția religiei acceptate în acea țară. Misticismul indonezian (javanez) a supraviețuit convertirii hinduse, budiste, musulmane și creștine. În țările creștine Reforma a separat aproape exact acele țări europene care altădată erau sub Imperiul Roman față de rest. Toate țările care au aparținut Imperiului Roman (cele în care acum se vorbesc limbi romanice) au respins Reforma și au rămas romano-catolice; multe dintre celelalte au devenit protestante sau mixte. Polonia și Irlanda n-au făcut parte niciodată din Imperiul Roman dar în cazul lor romano-catolicismul le-a înzestrat cu o identitate împotriva opresiunilor necatolice.

În stabilirea unor legături între evitarea incertitudinii și credința religioasă este important să se facă o distincție între religiile occidentale și cele orientale. Această distincție va fi pusă în discuție din nou în Capitolul 7. Religiile occidentale, iudaismul, creștinismul și islamismul se bazează pe revelația divină și toate trei își au originea în zona care astăzi se numește Orientul Mijlociu. Ceea ce deosebește religiile din Occident de cele din Orient este preocuparea lor față de Adevăr cu majuscula „A”. Religiile occidentale împărtășesc părerea că există un Adevăr absolut care exclude toate celelalte adevăruri și pe care omul poate să-l stăpânească. Diferența între societățile în care evitarea incertitudinii este intensă și, respectiv, redusă care aderă la aceste religii constă în cât de multă certitudine este nevoie pentru a poseda acest Adevăr. În culturile în care evitarea incertitudinii este intensă, este mai frecventă credința că „Există numai un singur Adevăr și pe acesta îl avem. Toate celelalte sunt false”. Stăpânirea acestui Adevăr este singura cale spre salvare și spre țelul din viața personală. Consecința faptului că toate celelalte ar fi false ar putea fi încercarea de a le converti, a le suprima sau a le anula.

Culturile din Occident în care evitarea incertitudinii este redusă cred încă în Adevăr, dar ele au mai puțină nevoie să creadă că numai ele îl stăpânesc. „Există numai un singur Adevăr și noi îl căutăm. Ceilalți îl caută de asemenea și acceptăm acest lucru ca pe o realitate a vieții pe care ei o privesc din direcții diferite”. Cu toate acestea, o parte din acest Adevăr este că Dumnezeu dorește ca nimeni să nu fie criticat pentru credința sa.

Secole de-a rândul biserica romano-catolică a menținut Inchiziția care a trimis la moarte mulți oameni cu o credință diferită și a interzis sau a ars cărți; chiar și în prezent unele cărți sunt interzise de biserica romano-catolică. În Iran, ayatollahul Khomeini, cu puțin înainte de moartea sa în 1989, a interzis cartea „Versete satanice” (The Satanic Verses) de Salman Rushdie și i-a invitat pe toți prozeliții lui să-i omoare pe autor și pe editorii acesteia. Este oarecum amuzant că multă lume din țările creștine a fost atât de șocată de această atitudine referitoare la trecutul de intoleranță religioasă al țării lor. Cu unele excepții, și acțiunea lui Khomeini este una dintre ele, în istorie islamismul a fost mai tolerant la alte religii decât creștinismul romano-catolic. În Imperiul Musulman Turcesc „oamenii cărții”, adică evreii și creștinii, erau tolerați și-și puteau exercita religiile lor atâta timp cât ei plăteau o taxă specială. Pe de altă parte, chiar creștinii protestanți, considerați în general cu vederi largi, au făcut victime ca urmare a intoleranței religioase, ca de exemplu Michel Servet care a fost ars pe rug de John Calvin în anul 1553. Națiunile protestante au ars pe rug cu secole în urmă presupusele vrăjitoare.

Mărturisirea păcatului este o practică potrivită modelelor de cultură în care evitarea incertitudinii este intensă. Dacă o regulă nu poate fi respectată, mărturisirea reprezintă un mod de a o prezerva și de a transfera vina asupra individului. Practica romano-catolică a confesiunii este relativ blândă și discretă; comunismul militant din Uniunea Sovietică în perioada lui Stalin a făcut confesiunea un spectacol public. În cazul culturilor în care evitarea incertitudinii este slabă va exista mai mult o tendință de a schimba regula dacă este evident că ea nu poate fi respectată.

Religiile estice sunt mai puțin preocupate de Adevăr. Ipoteza că există un Adevăr pe care pot să-l stăpânească lipsește în modul lor de gândire. Spre deosebire de acestea, budismul forțează dobândirea eu-lui interior prin meditație. Astfel, în Orient oamenii vor absorbi mai ușor elemente din religiile străine. Mulți dintre japonezi practică atât ritualul budist cât și pe cel shinto, deși prin standardele logicii occidentale cele două tradiții religioase se exclud reciproc.

Printre țările cu o majoritate creștină există o corelație puternică între procentul de populație catolică (spre deosebire de protestanți) și punctajul UAI al țării. O a doua corelație este cu masculinitatea, implicând faptul că acolo unde predomină creștinismul valorile masculine tind, de asemenea, să predomină, cum este de exemplu refuzul de a admite femeile în funcții de conducere (vezi Capitolul 4 și Hofstede, 1980, p.181-182, 209, 293; 1984, p.137, 204). Corelația cu evitarea incertitudinii este ușor de interpretat deoarece biserica catolică îi înarmează pe credincioși cu o certitudine pe care nu o au majoritatea grupurilor protestante, în afara unor mici secte. Biserica catolică apelează la culturi care au nevoie de o asemenea certitudine. În cadrul națiunilor protestante, cultura predominantă i-a înarmat

pe oameni cu o nevoie mai mică de certitudine. Cei care o simt necesară își găsesc un cămin spiritual în cadrul sectelor și al diferitelor grupări fundamentaliste.

Atât în iudaism cât și în islamism există de asemenea un conflict vizibil între fracțiunile caracterizate printr-o evitare a incertitudinii mai intensă și, respectiv, mai redusă, prima fiind dogmatică, intolerantă, fanatică și fundamentalistă („Există un singur Adevăr și noi îl stăpânim”) iar cea de-a doua fiind pragmatică, tolerantă, liberală și cu deschidere către lumea modernă. În ultimii ani, aripile fanatice din toate cele trei religii care admit revelația divină au fost destul de active și sonore. Din punct de vedere istoric, perioadele de fanatism au alternat întotdeauna cu cele de toleranță, astfel încât există o speranță că excesul de fanatism se va stinge de la sine.

Ceea ce se aplică religiilor se aplică și ideologiilor politice, care adesea se separă greu de ideile religioase. În multe părți marxismul a luat forma unei religii seculare. Pe când Germania de Est era încă solid comunistă, fațada Universității din Leipzig a fost decorată cu un steag enorm pe care scria „Der Marxismus ist allmächtig, weil er wahr ist!” (Marxismul este atotputernic deoarece el este Adevărat!¹⁴). În cadrul culturilor în care evitarea incertitudinii este intensă, găsim ideologii politice intolerante pe când în cadrul celor în care evitarea incertitudinii este redusă găsim ideologii politice tolerante. Respectul pentru ceea ce se numește în mod obișnuit „drepturile omului” presupune o toleranță pentru oamenii cu idei politice diferite. Încălcarea drepturilor omului în unele țări își are originea în evitarea intensă a incertitudinii care este parte integrantă a culturii lor. În alte țări ele sunt chiar efectul unei lupte pentru putere (expusă la distanță față de putere) sau oricum a unei rivalități între grupuri collectiviste.

/În domeniul filozofiei și al științei¹⁵, este mai probabil ca teoriile fundamentale să fie concepute în culturile în care evitarea incertitudinii este intensă. Căutarea Adevărului este o motivație esențială pentru un filozof. În Europa, Germania și Franța au dat mai mulți filozofi importanți decât Marea Britanie și Suedia (cum sunt Descartes, Kant, Hegel, Marx, Nietzsche și Sartre). Culturile în care evitarea incertitudinii este redusă au produs mari empiriști, oameni care formulează concluzii din observații și experimente mai mult decât pe baza reflecției (ca Newton, Linnaeus și Darwin).

Ca cercetători în domeniul științelor sociale, sunt de multe ori rugat să fac referate asupra unor manuscrise propuse la reviste științifice. Manuscrisele autorilor germani și francezi prezintă adesea concluzii cuprinzătoare care nu sunt susținute prin date. Manuscrisele autorilor britanici și americani se bazează de obicei pe analiza unor date suficient de bogate, dar prezintă puține concluzii. Germanii și francezii tind să judece prin deducție iar britanicii și americanii prin inducție¹⁶.

Disputele științifice au uneori un substrat cultural. Este vestită disputa dintre fizicianul german Albert Einstein (1879-1955) și colegul său danez Niels Bohr

Tabelul 5.3 Diferențe de bază între societăți cu evitare a incertitudinii redusă și intensă. II: politică și idei.

Evitare a incertitudinii redusă	Evitare a incertitudinii intensă
Legi și reguli puține și generale	• Legi și reguli multe și precise
Dacă regulile nu pot fi respectate ele trebuie să fie schimbate	• Dacă regulile nu pot fi respectate suntem păcătoși și trebuie să fim pedepsiți
Competența cetățeanului în raport cu autoritățile	• Incompetența cetățeanului în raport cu autoritățile
Acceptarea protestului cetățeanului	Protestul cetățeanului trebuie reprimat
Atitudine pozitivă a cetățenilor față de instituții	Atitudine negativă a cetățenilor față de instituții
Atitudine pozitivă a funcționarilor de stat civili față de procesul politic	Atitudine negativă a funcționarilor de stat civili față de procesul politic
Toleranță, moderație	• Conservatorism, extremism, lege și ordine
Atitudine pozitivă față de tineri	• Atitudine negativă față de tineri
Regionalism, internaționalism, încercări de integrare a minorităților	• Naționalism, xenofobie, reprimare a minorităților
Încredere în generalități și bun simț	• Încredere în experți și specializare
Multe asistente medicale, puțini doctori	• Mulți doctori, puține asistente medicale
Un adevăr al unui grup nu trebuie să fie impus altui grup	• Există un singur Adevăr pe care îl stăpânim
Drepturile omului: nimeni nu trebuie să fie criticat pentru credința sa	• Fundamentalism religios, politic, ideologic și intoleranță
În filozofie și știință, tendința spre relativism și empirism	• În filozofie și știință, tendința spre teorii fundamentale
Adversarii științifici pot fi în particular prieteni	• Adversarii științifici nu pot fi în particular prieteni

(1885-1962) asupra întrebării dacă în interiorul atomului anumite procese sunt generate de legi sau sunt întâmplătoare. „Nu pot să mi-l imaginez pe Dumnezeu jucând zaruri” se presupune că ar fi spus Einstein. Bohr putea acest lucru; cercetările recente au dovedit că el avea dreptate și nu Einstein. Danemarca are un punctaj foarte scăzut al evitării incertitudinii (poziția 51, punctaj 23).

O consecință practică a nivelului dezvoltării incertitudinii pentru o societate este aceea că oamenii care prezintă convingeri diferite pot fi în particular prieteni. Din țările în care evitarea incertitudinii este intensă provin multe relatări despre savanți care și-au întrerupt relațiile de prietenie după un dezacord științific; de exemplu, Sigmund Freud (Austria) și Carl Gustav Jung (Elveția). În țările în care evitarea

incertitudinii este redusă este mult mai normal ca, în ciuda unor opinii științifice diferite, colegii să rămână prieteni apropiați. În țările în care evitarea incertitudinii este intensă este cu totul nerecomandabil ca un doctorand să nu fie de acord în mod deschis cu profesorul care îi conduce teza. În țările în care evitarea incertitudinii este redusă acest lucru nu este o problemă.

Înainte și în timpul celui de-al doilea război mondial mulți savanți germani și austrieci de descendență evreiască sau care erau antinaziști și-au părăsit țara emigrând în special în Marea Britanie și America. Exemple sunt Albert Einstein, Sigmund Freud, Karl Popper, Kurt Lewin și Theodor Adorno. Neintenționat, această „infuzie de creiere” a fost foarte benefică pentru țările gazdă. Printre refugiați, tinerii au avut o contribuție substanțială în domeniul științific în noua lor țară. Acolo a existat multă sinergie între predilecția europeană medie pentru teorie (cu rădăcini într-o evitare a incertitudinii intensă) și tendința anglo-americană spre empirism cultivată de o evitare a incertitudinii redusă.

Unii dintre refugiați au trăit șocul cultural științific. Fostul sociolog din Frankfurt, Herbert Marcuse, când a predat în California critica sa asupra societății contemporane, s-a lovit de ceea ce el a numit „toleranța represivă”. Acesta este un termen lipsit de sens deoarece represiunea și toleranța se exclud reciproc. Totuși, termenul reflectă situația critică în care s-a aflat Marcuse în încercarea de a provoca și a aștepta represiunea în stil german întâlnind de fapt o toleranță intelectuală în stil american.

Tabelul 5.3 continuă să rezume diferențele de bază între societățile cu evitare a incertitudinii redusă și intensă început în Tabelul 5.2, adăugând subiectele tratate în ultimele două secțiuni.

Originile diferențelor în evitarea incertitudinii

În Capitolul 2 au fost analizate originile posibile ale diferențelor în distanța față de putere. Gruparea țărilor a sugerat că originea diferențelor trebuie căutată cu 2000 de ani în urmă, în perioada Imperiului Roman. În Asia de Est se presupune că ar exista origini chiar în vechiul Imperiu Chinez. Ambele imperii au lăsat o moștenire în privința unei distanțe mari față de putere.

În ceea ce privește evitarea incertitudinii, găsim din nou laolaltă țările cu limbi romanice. Aceste succesoare ale Imperiului Roman au un punctaj puternic referitor la evitarea incertitudinii. Țările în care se vorbește limba chineză, Taiwan, Hong Kong și Singapore, au un punctaj mult mai redus al evitării incertitudinii în raport cu țările cu minorități importante de origine chineză: Tailanda, Indonezia, Filipine și Malaezia.

Atât Imperiul Roman cât și Imperiul Chinez au fost state centralizate puternice, care au susținut un model de cultură pentru populațiile lor, populații pregătite să preia ordine de la centru. Totuși, cele două imperii s-au deosebit printr-un aspect important. Imperiul Roman a dezvoltat un sistem unic de coduri de legi care, în principiu, se aplică tuturor oamenilor cu statut de cetățean, indiferent de origine. Imperiul Chinez nu a cunoscut niciodată acest concept de lege. Întotdeauna, principiul fundamental al conducerii chineze a fost descris ca „guvernare a omului”, în contrast cu ideea romană de „guvernare a legii”. Judecătorii chinezi se presupunea că se conduc după principii generale cuprinzătoare, ca acelea atribuite lui Confucius (vezi Capitolul 7).

Contrastul între cele două tradiții intelectuale explică faptul că angajații de la IBM din țările cu o moștenire romană au un punctaj al evitării incertitudinii mai intens decât colegii lor din țările cu o moștenire chineză. Este o altă ilustrare puternică a rădăcinilor istorice adânci ale diferențelor de cultură națională. Istoria lor îndelungată ne face să nu ne așteptăm la modificări fundamentale în aceste diferențe de valori în perioada contemporană.

În Capitolul 2 s-au găsit diferențe în distanța față de putere care sunt în legătură statistică cu mărimea populației, latitudinea geografică și venitul național. Pentru evitarea incertitudinii nu se poate găsi o legătură atât de evidentă, cu excepția unei corelații negative slabe a avuției naționale cu UAI, însemnând că, în medie, țările cu UAI slab erau ușor mai bogate decât cele cu UAI puternic.

Numai pentru țările bogate s-a găsit o corelație puternică între UAI și creșterea economică după 1960. Relația este specifică acestei perioade. Laureatul premiului Nobel, Simon Kuzneț a calculat ratele de creștere economică pentru diverse țări începând cu 1865 (Hofstede, 1980, p.205). Până în anul 1925 nu se poate găsi nici o legătură între punctajele UAI din studiul de la IBM și cifrele lui Kuzneț pentru creșterea economică. Pentru perioada 1925-1950 corelația este negativă, însemnând că țările în care evitarea incertitudinii este redusă au avut o creștere mai rapidă. Aceasta deoarece țările cu o evitare a incertitudinii intensă au fost mai activ beligerante în cel de-al doilea război mondial și economia lor a suferit mult. Numai după anul 1950 situația se inversează. Parțial acesta poate fi un proces de prindere din urmă. Per total, analiza statistică nu ne permite să identificăm niște punctaje generale de evitare a incertitudinii redusă sau puternică altfel decât din punct de vedere istoric.

Viitorul diferențelor în evitarea incertitudinii

Studiile efectuate la firma IBM permit o comparație a punctajelor realizate în jurul anului 1968 cu cele din anul 1972. Pe durata acestei perioade relativ scurte,

punctajele referitoare la stresul la locul de muncă au crescut în toate țările, dar cel mai mult în acelea în care stresul era deja puternic în 1968, indicând divergențe și nu convergențe între țări. Respectarea regulilor și intenția de a rămâne o perioadă îndelungată într-un loc de muncă, celelalte două chestiuni care compun UAI, nu s-au schimbat în mod sistematic.

În acest capitol s-a descris corelația între punctajele privind evitarea incertitudinii la IBM și punctajele de factor de anxietate pentru fiecare țară pentru anul 1960 dezvoltat de Richard Lynn. Într-o publicație ulterioară Lynn a calculat punctaje de anxietate pentru diferiți ani: 1935, 1950, 1955, 1960, 1965 și 1970. Pentru anii 1940 și 1945 nu existau date disponibile din cauza celui de-al doilea război mondial (Hofstede, 1980, p.356; 1984, p.239).

Punctajele de anxietate calculate de Lynn pentru 18 țări arată o creștere generală pentru 1950, puțin după război, și o scădere generală pentru 1965. Cele cinci țări cu cel mai mare punctaj de anxietate în anul 1935 au fost Austria, Finlanda, Germania, Italia și Japonia: puterile Axei din cel de-al doilea război mondial și două țări care au devenit implicate în război de partea acestora. Din 1935 până în 1950 toate țările înfrânte sau ocupate în perioada celui de-al doilea război mondial (1939-1945) au crescut în nivelul de anxietate în timp ce în șase din nouă țări neînfrânte sau neocupate acest nivel a scăzut. După scăderea generală din 1965, punctajele de anxietate pentru 14 din 18 țări au crescut puternic. Singurele țări pentru care punctajele au scăzut din 1965 până în 1970 au fost Finlanda, Franța, Japonia și Norvegia. Perioada 1965-1970 se suprapune parțial cu perioada 1968-1972 pentru care datele de la IBM arată de asemenea o creștere generală a stresului (și punctajele de stres de la IBM sunt puternic corelate cu punctajele Lynn de anxietate).

Datele lui Lynn din 1935 până în 1970 sugerează că nivelele de anxietate naționale fluctuează și că nivelele de anxietate mari sunt asociate cu războaiele. Pare rezonabilă presupunerea că un val similar de anxietate a acompaniat anterior primul război mondial și diferite alte războaie care l-au precedat. Procesul ar putea fi următorul: când nivelele de anxietate dintr-o țară cresc, crește evitarea incertitudinii. Aceasta se reflectă în intoleranță, xenofobie, fanatism religios și politic și în celelalte manifestări ale evitării incertitudinii descrise în acest capitol. Conducerea trece în mâinile fanaticilor și aceștia pot să conducă țara spre război. Desigur că războiul implică alte țări care nu prezintă același fanatism dar care vor dezvolta o anxietate mărită din cauza amenințării războiului.

În țările care suportă experiența războiului pe teritoriul lor, anxietatea crește foarte repede pe măsură ce războiul face ravagii. După război stresul încetează, mai întâi pentru țările care nu au fost atinse direct, apoi, după câțiva ani, și pentru celelalte,

care încep reconstrucția. Anxietatea scade și toleranța crește, dar după un număr de ani tendința se inversează și apare un nou val de anxietate în care poate exista preludiul unui nou război. Este foarte posibil ca și procesele economice să joace un anumit rol; țările care o duc bine din punct de vedere economic vor nutri cu mai puțină probabilitate o anxietate crescută decât țările înfrânate puternic în competiția internațională sau decât țările care au datorii mari.

Începând aproximativ cu anul 1968, am urmărit un asemenea nou val de anxietate manifestat în forme ale evitării incertitudinii ca fundamentalismul și xenofobia. Totuși, spre deosebire de valurile precedente, acesta nu este probabil să fie asociat cu un nou război mondial, deoarece el ar distruge în mod evident întreaga civilizație mondială, chiar dacă unii lideri potențiali ar putea fi suficient de paranoici pentru a încerca să-l angajeze. În locul unui conflict mondial există o serie de conflicte regionale: Libanul, Irlanda de Nord, Salvadorul, Afganistanul, Kampucia, Sudanul, Angola și Sri Lanka.

Nivelul de anxietate global a crescut probabil în perioada anilor 1970. De la mijlocul anilor 1980 au existat semne de destindere în unele părți ale lumii împreună cu semne de continuitate a fanatismului în alte părți. Viitorul va arăta dacă umanitatea poate găsi modalități de eliberare ale valurilor sale de anxietate fără să se autodistrugă.

Note

- ¹ Comunicare personală.
- ² Termenul a apărut pentru prima dată în Cyert și March (1963, p.118).
- ³ (Stoetzel, 1983, p.178, 195. În engleză: Harding și Phillips, 1986). Coeficienții de ordin Spearman sunt: UAI și punctaj Bradburn -0,67, semnificativ la nivelul 0,05; UAI și sănătate -0,78, semnificativ la nivelul 0,01.
- ⁴ Comunicare personală.
- ⁵ (Stoetzel, 1983, p.265). Coeficientul de ordine Spearman între UAI și sentimente pozitive asupra familiei -0,79, semnificativ la nivelul 0,01.
- ⁶ A se vedea de exemplu lucrările lui Pierre Bourdieu citate în capitolele 1 și 2.
- ⁷ O descriere mai detaliată a diferențelor culturale la școală se poate găsi în Hofstede (1986).
- ⁸ Clasificarea din 1950 a țărilor nu indică nici o corelație cu nici unul dintre indicii de la IBM și nici cu clasificarea din 1925 a acelorași țări. O explicație plauzibilă este aceea că poveștile tradiționale din 1925 erau mai mult descrieri folclorice ale antropologilor care i s-au părut potrivite lui McClelland. În 1950, după cel de-al doilea război mondial, comunicarea internațională a crescut spectaculos. Aceasta a afectat, printre altele, ideile referitoare la educația modernă. Cărțile pentru copii apărute în această perioadă au reflectat cu mai mare probabilitate ideile educatorilor creativi decât cele ale tradițiilor vechi. În acest fel este mult mai posibil ca echivalentul temelor poveștilor folclorice să se găsească în povestirile din anul 1925 mai frecvent decât în cele din anul 1950.
- ⁹ (Hofstede, 1980, p.170-171, 194, 196-197, 287-288, 303-304; 1984, p. 126-128, 198-199). Coeficientul de corelație de ordin Spearman între UAI și punctajele pentru nevoia de realizare

pentru anul 1950 este $-0,64$, semnificativ la nivelul $0,001$; coeficientul de corelație multiplă a nevoii de realizare cu UAI și MAS este $0,73$.

- ¹⁰ (Stoetzel, 1983, p.267, 268). Coeficientul de corelație de ordin Spearman între UAI și satisfacția la locul de muncă $-0,81$, semnificativ la nivelul $0,001$; între UAI și raportul satisfacția la locul de muncă manageri/nonmanageri $0,78$, semnificativ la nivelul $0,01$.
- ¹¹ Japonia, țară în care evitarea incertitudinii este intensă, nu se încadrează acestei clasificări deoarece ea are puține legi și reguli formale pentru standardele occidentale. Societatea japoneză este mai colectivistă decât societățile occidentale și astfel, în termenii lui Hall, ea este de „context superior”: regulile sunt mai degrabă implicite și neformale decât formale. Regulile japoneze neformale sunt foarte rigide. Când Japonia a început să se modernizeze în secolul al nouăsprezecelea și a avut nevoie de un cod de legi, ea a ales ca exemplu sistemul de legi german. Despre Japonia vezi de asemenea Fig. 5.2 și Capitolul 7.
- ¹² (Stoetzel, 1983, p.66). Coeficientul de corelație de ordin Spearman este $-0,66$, semnificativ la nivelul $0,05$.
- ¹³ (Hofstede, 1980, p.180-181, 207-208; 1984, p.136-137). În 15 țări dezvoltate, numărul de asistente medicale ce revin unui doctor în anul 1971 și UAI prezintă un coeficient de corelație $-0,80$, semnificativ la nivelul $0,001$. În Hofstede (1987 a) am folosit raportul asistentelor medicale per doctor pentru 44 de țări bogate și sărace, pe baza Raportului de Dezvoltare Mondială din 1984. Aceste rapoarte arată un coeficient de corelație de ordin Spearman cu UAI de $-0,40$, semnificativ la nivelul $0,001$.
- ¹⁴ Ziaristul olandez Paul Schnabel în NRC Handelsblad, 23 decembrie 1989.
- ¹⁵ După autorul american în domeniul mitologiei, Joseph Campbell, religia își are originea în știință. Religiile prezente în lume reflectă nivelul științific al perioadei în care ele au fost întemeiate, cu mii de ani în urmă. Vezi Campbell (1988, p.90).
- ¹⁶ Deducția: raționament prin care pornind de la un principiu cunoscut se ajunge la o concluzie logică. Inducția: formularea unei concluzii generale pornind de la aspecte particulare.

*deducție - part. celor generale
inducție - general - part. celor*

Piramide, mașini, piețe și familii

Undeva în Europa Occidentală o companie de imprimeuri textile, de mărime mijlocie, se luptă să supraviețuiască. Confecțiile, importate de obicei din țări asiatice, erau imprimate cu modele multicolore, potrivit preferințelor cumpărătorilor, firme ale caselor de modă producătoare de pe piața locală. Compania era condusă de un manager general căruia îi prezentau raportul trei manageri specializați: unul pentru design și vânzări, unul pentru producție și unul pentru finanțe și personal. Totalul forței de muncă era de aproximativ 250 de persoane.

Climatul de lucru în cadrul firmei era adeseori perturbat de conflictele dintre managerii răspunzători de vânzări și de producție. Managerul care se ocupa cu producția avea interesul, pe care îl au toți managerii similari din lume, ca producția să se realizeze ușor și cu modificări minime ale produselor. El prefera să grupeze comenzile clienților în serii mari. Modificarea de culoare și/sau de design implica o curățare a mașinilor, ceea ce lua o parte din timpul de producție și, de asemenea, implica pierderi costisitoare de coloranți. Cea mai dificilă era trecerea de la un set de culoare închisă la unul de culoare deschisă deoarece fiecare strop rămas din vopseaua de culoare închisă apare pe pânză și deteriorează calitatea produsului. În consecință, proiectanții din sectorul de fabricație au încercat să folosească o mașină pentru curățarea petelor ușoare și treptat pe a celor închise la culoare, amânând pe cât posibil nevoia unei curățări în ansamblu.

Managerul de la design și vânzări a încercat să-i satisfacă pe clienții săi de pe o piață care era puternic competitivă. Acești clienți, firme de case de modă, erau vestiți pentru modificările de scurtă durată ale proiectelor. Ca furnizor al acestora, compania de imprimeuri a primit adesea comenzi pentru livrare rapidă. Chiar și atunci când aceste comenzi erau pentru o cantitate mică și puțin probabil de a fi profitabile, managerului de la vânzări nu îi plăcea să spună „nu”. Clientul putea să meargă la o firmă concurentă și atunci firma de imprimeuri ar fi pierdut comenzile mari de care managerul de la vânzări era sigur că urmau să vină. Totuși, comenzile pe termen foarte scurt perturbau programările managerului de la producție, pe care

îl forțau să imprime serii scurte de seturi de culoare închisă pe o mașină perfect curățată, obligându-i astfel pe operatorii de la producție să facă din nou curățarea mașinii.

Între cei doi manageri existau frecvente dispute asupra faptului dacă o comandă cu termen scurt necesită sau nu să fie introdusă în producție. Conflictul nu se limita numai la departamentele de conducere; personalul productiv își exprima deschis îndoielile asupra competenței oamenilor de la vânzări și viceversa. La bufet cei de la producție nu stăteau împreună cu cei de la vânzări deși se cunoșteau unii pe alții de ani de zile.

Modele implicite ale organizațiilor

Această poveste descrie o problemă destul de banală a unui fapt care are loc în mod regulat în toate categoriile de organizații. La fel ca majoritatea problemelor organizaționale, ea are aspecte atât structurale cât și umane. Oamenii implicați reacționează în concordanță cu programarea lor mentală. O parte a acestei programări mentale constă în ideile oamenilor asupra modului în care trebuie să arate o organizație. Din cele patru dimensiuni ale culturii naționale descrise în capitolele de la 2 la 5, distanța față de putere și evitarea incertitudinii afectează în mod particular viziunea noastră asupra organizațiilor. Organizarea cere întotdeauna răspunsul la două întrebări: (1) cine are puterea de a decide? și (2) ce reguli sau proceduri vor fi urmate pentru atingerea scopului dorit? Răspunsul la prima întrebare este influențat de normele culturale ale distanței față de putere; răspunsul la o a doua întrebare este influențat de normele culturale asupra evitării incertitudinii. Cele două dimensiuni rămase, individualism și masculinitate, afectează modul nostru de gândire referitor la oamenii din organizații mai mult decât la organizații în sine.

Distanța față de putere și evitarea incertitudinii au fost reprezentate una în funcție de cealaltă în Fig. 6.1 și dacă analiza de mai sus este corectă, poziția unei țări pe această diagramă trebuie să ne spună ceva despre modul de rezolvare a problemelor organizaționale în acea țară.

Există o evidență empirică pentru legătura dintre poziția unei țări în matricea PDI-UAI și modelele implicite de organizație în mintea oamenilor din acele țări, care afectează modurile de abordare a problemelor. În anii 1970, Owen James Stevens, un profesor american la școala de comerț INSEAD de la Fontainebleau, Franța, a folosit ca subiect de examen pentru cursul său de management un caz foarte asemănător celui prezentat la începutul acestui capitol. Și acest caz, de asemenea, se ocupă de un conflict între doi șefi de departament din cadrul unei companii. Printre studenții de la INSEAD-MBA (Master of Business

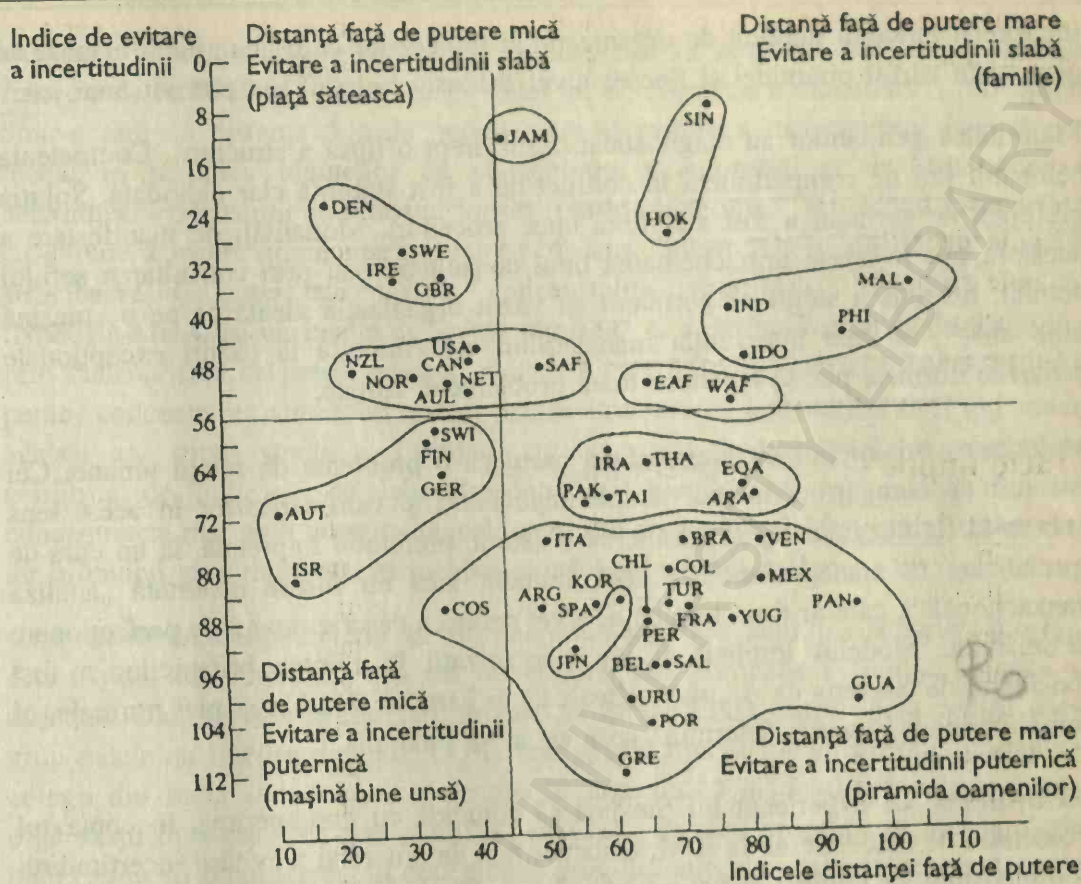


Fig. 6.1. Poziția a 50 de țări și 3 regiuni pe dimensiunile distanță față de putere și evitare a incertitudinii (pentru abrevierile numelor de țări vezi Tabelul 3-2)

Administration) care au luat examenul, cele trei contingente naționale mari au fost francez, german și britanic. În Fig. 6.1. găsim aceste țări în cadranele dreapta-sus, stânga-jos și respectiv stânga-sus.

Stevens consemnase anterior că naționalitatea studenților părea să afecteze modul lor de a trata acest caz. El a păstrat o fișă a lucrărilor de examen ale celor aproape 200 de studenți în care, referitor la subiectul respectiv, studenții au prezentat individual (1) diagnosticul lor asupra problemei și (2) soluția sugerată. Stevens a selectat aceste teze după naționalitatea autorilor și a pus separat răspunsurile pentru toți francezii, toți germanii și toți britanicii.

Rezultatele au fost frapante. Majoritatea francezilor au diagnosticat cazul drept neglijență a managerului cărui îi prezentau situația cei doi șefi de departament. Soluția preferată de francezi a fost ca cei doi oponenți să prezinte conflictul șefului lor comun, care să emită ordine pentru rezolvarea dilemei în viitor. Stevens a

interpretat modelul implicit de organizație al francezilor ca o „ierarhie”: managerul general în vârful piramidei și fiecare nivel succesiv la locul său potrivit, mai jos.

Majoritatea germanilor au diagnosticat cazul drept o lipsă a structurii. Competența celor doi șefi de compartiment în conflict nu a fost stabilită clar niciodată. Soluția preferată de germani a fost stabilirea unor proceduri. Modalități de manifestare a acestora pot fi create prin chemarea unui consultant, sau prin consultarea șefului comun. Stevens a simțit că germanii au văzut organizația ideală ca pe o „mașină bine unsă”, în care intervenția managerului este limitată la cazuri excepționale deoarece normele pot să aplaneze toate problemele, zilnice.

Majoritatea britanicilor au diagnosticat cazul ca o problemă de relații umane. Cei doi șefi de compartiment erau simpli negociatori și calificările lor în acest sens trebuie să fie dezvoltate prin trimiterea acestora, preferabil împreună, la un curs de specializare în management. La acel moment încă nu fusese inventată „analiza tranzacțională”, care ar fi un termen adecvat pentru a descrie modul de perfecționare recomandat. Modelul implicit al unei organizații în mintea britanicilor a fost considerat de Stevens ca o „piață sătească” în care nu ierarhia și nici normele, ci numai cerințele situației determină ceea ce se va întâmpla.

S-a întâmplat ca experiența lui Stevens să coincidă cu descoperirea, în contextul proiectului de cercetare de la IBM, distanței față de putere și a evitării incertitudinii ca dimensiuni ale culturii în fiecare țară. Aceste două dimensiuni sunt asemănătoare celor găsite cu câțiva ani mai înainte ca o componentă a cercetării academice intitulată în mod obișnuit „Studiile Aston”. Din 1961 până în 1973, Universitatea Aston din Birmingham, Marea Britanie, a găzduit o „Unitate de cercetare a conducerii industriale”. Printre cercetătorii implicați s-au numărat Derek S. Pugh, David J. Hickson, Roy L. Payne, Diana C. Pheysey și John Child (vezi Pugh și Hickson, 1976). Studiile Aston au reprezentat o încercare pe scară largă de a aprecia cantitativ, adică de a măsura, aspectele principale ale structurii diverselor organizații. Mai întâi cercetarea s-a limitat la Marea Britanie, dar mai târziu ea a fost reprodusă și într-un număr de alte țări. Principala concluzie a studiului Aston a fost că cele două dimensiuni majore prin care diferă structurile organizațiilor sunt „concentrarea autorității” și „structurarea activităților”. Nu a fost nevoie de multă imaginație pentru a o asocia pe prima cu distanța față de putere și pe a doua cu evitarea incertitudinii.

Cercetătorii de la Aston au încercat să măsoare aspectele „tari” ale structurii organizatorice: caracteristicile apreciate obiectiv. Indicii de distanță față de putere și de evitare a incertitudinii măsoară caracteristici ușoare, subiective ale oamenilor dintr-o țară. O legătură între cele două va însemna că organizațiile sunt structurate în scopul îndeplinirii cerințelor culturale subiective ale membrilor lor. De fapt

modelele implicite de organizații ale lui Stevens au prevăzut adevărul. Studenții francezi de la INSEAD-MBA, cu modelul lor de „ierarhie a oamenilor”, provenind dintr-o țară cu distanță față de putere mare și evitare a incertitudinii intensă, au pledat în favoarea măsurilor de concentrare a autorității și de structurare a activităților. Germanii, cu modelul lor de „mașină bine unsă” provenind dintr-o țară cu evitare a incertitudinii intensă dar cu distanță față de putere redusă, au dorit o structurare a activităților fără concentrarea autorității. Studenții de la INSEAD-MBA, cu un model de „piață satească” și o cultură națională caracterizată prin distanță față de putere mică și evitare a incertitudinii redusă, n-au pledat nici pentru concentrarea autorității și nici pentru structurarea activităților deși toți tratau același caz supus studiului. Oamenii cu experiență internațională în afaceri au confirmat de multe ori, celelalte elemente fiind identice, că organizațiile franceze concentrează mai mult autoritatea, cele germane au nevoie de mai multă structurare iar britanicii cred mai mult în rezolvarea ad hoc a problemelor.

Cele trei modele implicite ale lui Stevens lasă neexplicat unul din cadranele din Fig. 6.1. Colțul din partea dreaptă-sus nu conține țări europene ci numai asiatice și africane. Oamenii din aceste țări au fost rar la INSEAD, astfel încât pentru acest grup datele au fost insuficiente. O discuție asupra modelelor lui Stevens purtată cu colegii din India și Indonezia a condus la sugestia că modelul echivalent al unei organizații în aceste țări este „familia” (extinsă), în care proprietarul manager este tatăl (bunicul) omnipotent. El corespunde unei distanțe mari față de putere dar unei evitări reduse a incertitudinii, situație în care oamenii pot să rezolve conflictul descris prin permanentul arbitraj al șefului: concentrarea autorității fără structurarea activităților. Negandhi și Prasad, doi americani originari din India, citează un director executiv indian având titlul de doctor obținut la o universitate americană prestigioasă:

„Ce este cel mai important pentru mine și pentru departamentul meu nu este ce fac eu sau ce succes dobândesc pentru companie, ci dacă șeful îmi acordă o favoare... Am obținut acest lucru spunând „da” la tot ceea ce spune sau face șeful. A-l contrazice este echivalent cu a căuta un alt loc de muncă... Am lăsat la Boston libertatea mea de gândire”. (Negandhi și Prasad, 1971, p.128).

Neconcordanțe între modelele organizaționale

Capitolul 2 a început cu povestirea despre șocul cultural al generalului francez Bernadotte resimțit după ce a devenit rege al Suediei. Recent, o companie de cosmetice din Franța a trimis un francez la Copenhaga în calitate de manager regional de vânzări, pentru patru țări nordice: Danemarca, Suedia, Norvegia și Finlanda. Șocul cultural al domnului Dupont a început chiar în prima zi când a ajuns la birou. El a chemat-o pe secretara sa și i-a dat o dispoziție în aceeași manieră în care proceda întotdeauna la Paris. Dar, în loc să spună „Da, domnule”, ca secretarele pariziene, secretara daneză l-a privit, a zâmbit și a spus „De ce doriți

să se facă acest lucru?”¹. O structură a organizației orientate spre piață nu se potrivea cu o organizație de tip piramidal.

În mintea oamenilor și modelele de organizații diferă între țări. În oricare țară băncile vor funcționa mai degrabă ca niște piramide, oficiile poștale ca niște mașini, agențiile de publicitate ca niște piețe, iar orchestrele ca niște familii (conduse autocratic). Așteptăm asemenea diferențe dar atunci când trecem granița națională descoperim diferențe în structurile organizaționale pe care nu le așteptăm. Victimele potențiale ale acestei capcane sunt:

- Turistul individual, emigrantul sau refugiatul care încearcă să-și găsească un drum propriu în birocrăția unei țări străine.
- Firma de afaceri sau agenția guvernamentală care încearcă să stabilească legături de comerț exterior
- Compania implicată în fuzionarea, preluarea unei afaceri sau realizarea unei întreprinderi mixte cu un partener din altă țară.

În cea mai mare parte eșecul în țările din lumea a treia al proiectelor de asistență de dezvoltare realizate de ingineri din țările dezvoltate se datorează nerecunoașterii diferențelor de structuri organizatorice. Să luăm exemplul unui inginer de la o firmă germană, firmă care instalează un sistem de irigații într-o țară africană. Pentru a învinge dificultățile tehnice mari, inginerii au construit un sistem eficient și ușor de exploatat. Ei au furnizat toată documentația necesară folosirii ulterioare și reparațiilor, tradusă în engleză și swahili; apoi au plecat. După patru luni sistemul s-a defectat și nu a mai fost reparat niciodată. Structura autorității locale nu a avut prilejul să adopte proiectul ca pe proprietatea sa de familie; el nu avea un „stăpân” local.

Studentii străini din Asia și Africa, emigranții și refugiații au adesea probleme practice și emoționale mari în înțelegerea aparatului birocratic impersonal al țărilor occidentale. Un muncitor marocan a fost ajutat în Olanda de un angajat al unui oficiu poștal să completeze o declarație vamală pentru trimiterea unui colet în țară. Recunoscător, marocanul a revenit a doua zi cu un cadou. Angajatul, puternic șocat, a refuzat cadoul; regulile oficiului ar fi considerat acest gest ca pe o luare de mită. La rândul său, marocanul s-a simțit insultat de refuzul gestului său de prietenie.

Fuzionările, preluările de afaceri și realizările unor întreprinderi mixte dincolo de granițele naționale sunt în creștere. Deciziile de fuzionări sunt luate de obicei numai din punct de vedere financiar: fuzionările fac parte dintr-un joc de putere monetară mare și sunt văzute ca un mijloc de apărare (reală sau imaginară) împotriva amenințărilor din partea competitorilor. Cei ce iau deciziile înțeleg rar problemele operative care se ivesc în interiorul organizațiilor mixte nou formate. Fuzionările și preluările între firme din țări diferite dețin un record de succes dubios, iar

întreprinderile mixte au probabil mai puține șanse de succes (acest lucru va fi discutat în Capitolele 8 și 9). Diferențele nedescoperite în structurile organizatorice implicite sunt cauza principală. În organizația integrată, nouă, părțile trebuie să funcționeze în armonie, dar cum poate fi aceasta dacă jucătorii principali au modele mentale diferite asupra felului în care trebuie să fie o organizație?

Experiența a arătat că diferențele în distanța față de putere sunt mai flexibile decât cele privitoare la evitarea incertitudinii. În particular, organizațiile care își au sediul în culturile cu distanță față de putere redusă au avut de obicei succes în țările cu distanță față de putere mare. Managerii locali pot adopta atitudini manageriale mai autoritare în filiale chiar dacă managerii lor internaționali au un comportament mai participativ.

Organizațiile care își au sediul central în culturile cu distanță mare față de putere au mai multe probleme de funcționare în culturile cu distanță mică față de putere. Chiar și între organizațiile care își au sediul central în țări cu distanță medie față de putere, ca SUA, și filialele acestora din țări cu distanță foarte mică față de putere, așa cum sunt Danemarca și Suedia, apar adesea probleme, deoarece managerii de nivel superior din SUA se simt incomod cu ceea ce ei experimentează, considerând-o ca o lipsă de respect pentru principiile manageriale de bază.

Țările cu culturi în care distanța față de putere este mare au produs rar giganți multinaționali; operațiunile multinaționale nu permit centralizarea autorității, fără de care managerii din sediile centrale din aceste țări se simt de asemenea incomod.

Diferențele în evitarea incertitudinii reprezintă o problemă serioasă în întreprinderile mixte, indiferent de calea pe care merg ele. Aceasta deoarece, dacă normele înseamnă lucruri diferite în țări diferite, este dificil să se mențină o coeziune a acestor întreprinderi. În culturile în care evitarea incertitudinii este redusă, cum este cazul SUA și, chiar mai mult, al Marii Britanii și Suediei, managerii ca și executanții se simt categoric incomod cu sisteme de reguli rigide, în special dacă este evident că multe dintre acestea nu sunt respectate. În culturile în care evitarea incertitudinii este intensă, așa cum este majoritatea lumii latine, oamenii se simt la fel de incomod fără structura unui sistem de reguli, chiar dacă multe dintre acestea nu sunt funcționale și nici operaționale. La oricare pol al dimensiunii de evitarea a incertitudinii, sentimentele oamenilor sunt alimentate de necesități psihologice profunde în legătură cu controlul agresiunii și cu securitatea fundamentală în fața necunoscutului (vezi Capitolul 5)

Integrarea piețelor naționale în Comunitatea Europeană mărește numărul întreprinderilor mixte la care participă țările membre. Țările Comunității Europene, de la Danemarca până la Portugalia, diferă în primul rând pe diagonala mergând de la stânga-sus către dreapta-jos în Fig. 6.1: de la distanță mică față de putere și

evitare a incertitudinii redusă către distanță față de putere mare și evitare a incertitudinii intensă. Pe această diagonală diferențele dintre ele sunt considerabile și aproape tot atât de mari cât să fie descoperite oriunde în lume. Cooperarea în interiorul Comunității Europene este din acest motiv afectată de o mulțime de probleme culturale; Comunitatea Europeană se poate considera astăzi ca cel mai mare laborator de cooperare interculturală din țări diferite.

Menținerea unei societăți mixte internațională cere flexibilitate pentru coordonarea activității în diverse țări. Totuși cele mai multe sisteme de management de nivel superior nu sunt prea încântate de asemenea oportunism cultural. Acesta este acceptat în general, dar mai mult în culturile în care sediile centrale întrețin ele însele o evitare a incertitudinii redusă.

Fuzionările și preluările mixte s-au dovedit adesea a fi eșecuri dramatice. Leyland-Innocenti, Chrysler UK, Imperial Typewrites, Vereinigte Flugzeugwerke-Fokker, Hoogovens-Hoesch, Citroen-Fiat sunt numai câteva din cele mai semnificative exemple. Există o mică îndoială că lista va continua să crească atâta timp cât deciziile manageriale asupra societăților internaționale se bazează numai pe considerații financiare. Aspectele culturale trebuie să vină cu o pondere cel puțin egală. Chiar dacă factorii culturali par favorabili, integrarea culturală a noii structuri de cooperare trebuie să fie controlată; ea nu are loc de la sine. Integrarea culturală necesită timp, energie și o mulțime de bani neprevăzuți de experții financiari care au conceput societatea respectivă. În Capitolul 9 vor fi analizate pe larg problemele și soluțiile conflictelor interculturale din afacerile internaționale.

Profesorii de management sunt oameni

Nu numai organizațiile au limite culturale ci și teoriile referitoare la organizații. Profesorii care au scris aceste teorii sunt copii ai diverselor culturi: ei au crescut în familii, au mers la școli, au lucrat pentru patroni. Experiența lor reprezintă materialul pe care se bazează gândirea lor. Savanții sunt de asemenea oameni înclinați spre cultură ca și ceilalți muritori.

Pentru fiecare dintre cele patru colțuri din Fig.6.1 am ales un autor clasic care a descris organizațiile în termenii modelului aparținând colțului său din diagramă: piramida, mașina, piața sau familia. Cei patru sunt aproximativ contemporani; toți s-au născut la mijlocul secolului al nouăsprezecelea.

Henry Fayol (1841-1925) a fost un inginer francez a cărui carieră managerială a culminat în poziția de *président-directeur-général* al unei companii miniere. După ce s-a pensionat și-a materializat experiența într-o lucrare de bază asupra organizațiilor: *Administration industrielle et générale*. Referitor la problema exercitării autorității Fayol a scris:

„Distingem la un manager autoritatea sa statutară care se exercită la birou și autoritatea sa personală care constă în inteligența sa, cunoștințele sale, experiența sa, valoarea, stilul său de conducere, palmaresul său profesional etc. Pentru un manager bun, autoritatea personală este elementul indispensabil al autorității statutare.”²

În concepția lui Fayol autoritatea se regăsește atât în persoană cât și în reguli (statut). Recunoaștem modelul de organizații de tip piramidal în care oamenii au atât putere personală cât și reguli formale ca principii de coordonare.

Max Weber (1864-1920) a fost un savant german cu o specializare universitară în drept și o experiență de câțiva ani ca funcționar de stat. El a devenit profesor de economie și fondator al sociologiei germane. Weber citează o carte de texte creștine protestante puritane din secolul al șaptesprezecelea despre: „... imoralitatea credinței în autoritate, care este puternică numai sub forma unei autorități impersonale.” (Weber, 1976, p.224)

În proiectul său propriu pentru o organizație Weber descrie **birocrația**. Cuvântul a fost la origine o farsă, o terminație grecească clasică grefată pe un trunchi francez. În prezent el are o conotație negativă distinctă, dar pentru Weber el a reprezentat tipul ideal pentru orice organizație mare. Asupra autorității într-o birocrație Weber a scris:

„Autoritatea de a da dispoziții, cerută pentru eliberarea de responsabilități (stabilite), trebuie să fie exercitată într-un mod ferm. Ea este delimitată strict de reguli privitoare la mijloacele coercitive... care pot fi puse la dispoziția oficialităților.”³

În concepția lui Weber autoritatea reală constă în reguli. Puterea „oficialităților” este strict delimitată de aceste reguli. Recunoaștem modelul de organizație de tip mecanicist bine unsă care funcționează conform regulilor.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) a fost un inginer american care, spre deosebire de Fayol, și-a început cariera ca muncitor în industrie. El a obținut o calificare academică prin studii la seral. Din inginer șef la o companie de oțeluri el a devenit unul dintre primii consultanți manageriali. Taylor nu era preocupat în mod real de problema autorității; atenția sa era concentrată asupra eficienței. El a propus să se împartă sarcinile patronului principal la opt specialiști, fiecare să fie exercitată de câte o persoană diferită. În acest fel, fiecare muncitor va avea opt șefi, fiecare cu altă competență. Această parte a ideilor lui Taylor nu a fost niciodată complet implementată, deși găsim elemente ale ei în „structura de tip matriceal” contemporană, în care un salariat are doi (sau chiar trei) șefi, de obicei unul care se ocupă de productivitate și altul de expertiza tehnică.

Cartea lui Taylor intitulată „**Shop Management**” (1903) a apărut în traducere franceză în 1913 și Fayol a citit-o și a dedicat șase pagini întregi în propria sa carte din 1916 ideilor lui Taylor. Fayol se arată el însuși în general impresionat, dar șocat

de ideea lui Taylor de „contestare a principiilor unității de comandă” în cazul unui sistem cu opt șefi. „Din partea mea”, scrie Fayol, „nu cred că un departament poate să funcționeze cu o violare flagrantă a principiului unității de comandă. Și totuși, Taylor a fost un manager de succes al organizațiilor mari. Cum putem explica această contradicție?” (Fayol, 1970, p.85).

La întrebarea retorică a lui Fayol răspunsul a fost dat de compatriotul său Blaise Pascal în urmă cu două secole și jumătate: într-o țară există adevăruri care în altă țară sunt neadevăruri („Vérité en-deça des Pyrénées, erreur au-delà”).

Într-un articol din 1981, André Laurent, un alt compatriot al lui Fayol, a demonstrat că la un examen managerii francezi au reacționat foarte puternic împotriva sugestiei, că un salariat poate să dea raportul la doi șefi diferiți, pe rând, de exemplu, managerii suedezi și americani, în cadrul aceluiași examen, au arătat mai puține îndoieli în acest aspect (Laurent, 1981). Structura organizatorică de tip matriceal nu a devenit niciodată atât de populară în Franța cum a devenit în SUA. Este amuzant să citești sugestia lui Laurent că în scopul de a face acceptabilă structura organizatorică de tip matriceal în Franța aceasta trebuie să fie tradusă în termenii ierarhiei, adică un șef real plus unul sau mai mulți experți ai staff-ului. Exact aceeași soluție a fost propusă de Fayol în discuția făcută în 1916 asupra sistemului lui Taylor; în fond, Fayol a scris că el a presupus că așa a lucrat de fapt sistemul Taylor în companiile lui Taylor.

În timp ce Taylor s-a ocupat numai implicit de exercitarea autorității în organizații, alt pionier american al teoriei organizației, Mary Parker Follett (1868-1933), s-a exprimat direct asupra acestui subiect. Ea a scris:

„Cum putem să evităm cele două extreme: o șefie prea mare în formularea ordinelor și practic nici-un ordin să nu fie dat? ... Soluția mea este să depersonalizăm formularea ordinelor, să-i unim pe toți cei preocupați într-un studiu al situației, să descoperim legea pentru situația respectivă și să ne supunem ei... O persoană nu trebuie să admită să dea ordine altei persoane, dar ambele trebuie să admită să preia ordine de la situație.” (Metcalf și Urwick, 1940, p. 58-59)

În conceptele lui Taylor și Follett, autoritatea nu este nici în persoană nici în reguli, ci, după cum propune Follett, în situație. Recunoaștem structura de organizație orientată către piață, în care condițiile de piață dictează ceea ce se va întâmpla.

Sun Yat-sen (1866-1925) a fost un savant din colțul al patrulea al diagramei distanță față de putere-evitarea incertitudinii, din China. El a primit o educație occidentală în Hawai și Hong-Kong și a devenit un revoluționar politic. Deoarece China a devenit industrializată mai târziu decât Occidentul, nu există un teoretician indigen al organizației industriale, contemporan cu Fayol, Weber și Taylor. Totuși, Sun a fost preocupat de organizații, chiar și politice. El a dorit să înlocuiască guvernarea perimată a împăraților Manchu cu un stat chinez modern. El a devenit până la urmă,

pentru o perioadă scurtă, primul președinte al Republicii China. Proiectul lui Sun pentru o formă chineză de guvernare reprezintă o integrare a elementelor occidentale cu cele chineze tradiționale. Din Occident a introdus **Trias Politica**: sferele executivă, legislativă și juridică. Totuși, spre deosebire de Occident, toate trei sunt plasate sub autoritatea președintelui. Sunt adăugate încă două sfere, ambele derivate din tradiția chineză, ajungându-se la un total de cinci: sfera de expertiză (determinând accesul la serviciul civil) și sfera de control, implicând revizia guvernării.

Această îmbinare remarcabilă a două sisteme constituie, formal, baza structurii actuale de guvernare din Taiwan care a moștenit ideile lui Sun prin partidul Kuomintang. El evidențiază autoritatea Președintelui (distanță mare față de putere): puterile legislativă și juridică, care în Occident au în vedere garantarea guvernării prin lege sunt făcute să depindă de conducător și dublate de puterile de expertiză și control, care se bazează pe guvernarea bărbatului (evitare a incertitudinii redusă). Este modelul de tip familie, cu conducătorul ca tată al țării și, indiferent de structura existentă, se bazează pe relații personale.

În mod paradoxal, în cealaltă Chină, care a respins politica Kuomintang, Republica China, experiența poate fi de asemenea interpretată ca o încercare de menținere a autorității conducătorului (în acest caz președintele Mao), în timp ce respingerea autorității conducătorului a fost simțită că sufocă modernizarea gândirii. Revoluția Culturală este recunoscută acum public ca un dezastru. Ceea ce a trecut drept modernizare poate de fapt să fi fost o reînviere a temerilor inconștiente cu vechime de secole.

Unele țări cu o moștenire chineză, ca Singapore și Hong-Kong, plasate în colțul din dreapta-sus al diagramei distanță față de putere – evitarea incertitudinii, s-au descurcat foarte bine în procesul de modernizare. Acest lucru nu poate fi explicat cu structurile lor organizaționale implicite din Fig 6.1. Capitolul 7 va evidenția că acest fapt are legătură cu moștenirea valorilor confucianiste și explică în ce fel unele din acestea au sprijinit modernizarea țărilor est asiatice. În paragrafele precedente modelele de organizații din diferite culturi au fost puse în legătură cu tezele unor tați fondatori (inclusiv o mamă fondatoare) privind teoria organizației. Diferitele modele pot fi recunoscute și în teoriile de astăzi.

În anii 1970 și 1980 în SUA a devenit la modă să se privească organizațiile din punctul de vedere al „costurilor de tranzație”. Economistul Oliver Williamson (1975) a opus „ierarhiile” „piețelor”. Explicația este că viața socială umană constă în tranzații economice între indivizi. Aceștia vor forma organizații ierarhice atunci când costul tranzațiilor economice este mai mic (ca de exemplu obținerea informației, găsirea oamenilor de încredere etc.) într-o ierarhie față de cazul în care

toate tranzacțiile ar trebui să aibă loc pe o piață liberă. Ceea ce este interesant în privința acestei teorii din punct de vedere cultural este că „piața” este **punctul de plecare sau modelul de bază**, iar organizația este explicată prin nereușita pieței. O cultură care produce o astfel de teorie este posibil să prefere organizațiile care seamănă în interior cu structurile de tip piață față de organizațiile care seamănă în interior cu structurile ierarhizate, ca de exemplu de tip piramidă. În filosofia economiei de piață principiul ideal al controlului în organizație este **competiția** dintre indivizi.

Compatriotul și colegul lui Williamson, William Ouchi (1980) a sugerat două variante pentru piețe: „birocratii” și „clanuri”; ele sunt apropiate de ceea ce în acest capitol am denumit modelul „mașină” și respectiv modelul „familie”. Dacă luăm împreună ideile Williamson și Ouchi găsim toate cele patru structuri de organizații descrise. Totuși, piața ocupă un loc special ca punct de plecare al teoriei și aceasta se poate explica prin naționalitatea autorilor.

În lucrările teoreticienilor organizațiilor, atât germani cât și francezi, piețele joacă un rol foarte modest. Cărțile germane tind să se concentreze asupra sistemelor formale, asupra funcționării mașinii. Principiul ideal de control în organizații este un sistem de „**reguli formale**” pe care se poate bizui oricine. Cărțile franțuzești subliniază de obicei exercitarea puterii și uneori apărarea individului în fața pericolului de a fi nimicit de ierarhie (Kieser și Kubicek, 1983; Crozier și Friedberg, 1977; Pagès et al., 1979). Principiul controlului este **autoritatea ierarhică**; există un sistem de reguli dar, contrar cazului german, autoritatea personală a superiorului predomină asupra regulilor.

În China, în perioada lui Mao și a Revoluției Culturale, nici piețele, nici regulile și nici ierarhiile, ci încredințarea a fost principiul adoptat pentru control în organizații corelat cu o tradiție națională care de secole a folosit examinări comparative drept test al încredințării adecvate. Evoluțiile politice din 1989 au arătat că acest principiu este încă popular pentru liderii chinezi.

Cultura și structura organizatorică în viziunea Mintzberg

Henry Mintzberg din Canada este unul dintre cei mai populari autori actuali privind structura organizațională, cel puțin în lumea în care se vorbește limba engleză. Performanța sa constă în sintetizarea stadiului actual de evoluție teoretico-metodologică într-un număr redus de concepte cu un grad ridicat de aplicabilitate și ușor de înțeles.

Pentru Mintzberg, în organizații, toate lucrurile bune se dovedesc a fi cinci.⁴ În general organizațiile conțin până la cinci părți distincte:

1. Nucleul operativ (oamenii care lucrează efectiv)
2. Vârful strategiei (managementul de nivel superior)
3. Linia de mijloc (nivelele ierarhice dintre 1) și 2))
4. Tehnostructura (oamenii cu funcții de conducere care furnizează idei)
5. Staff-ul de susținere (oamenii în funcții de conducere care furnizează servicii)

În general organizațiile folosesc unul sau mai multe dintre următoarele cinci mecanisme pentru activitățile de coordonare.

1. Adaptarea reciprocă (a oamenilor prin simplă comunicare)
2. Supraveghere directă (de către un superior ierarhic)
3. Standardizarea proceselor de muncă (prin specificarea capacităților de lucru)
4. Standardizarea producției (prin specificarea rezultatelor dorite)
5. Standardizarea calificărilor (prin specificarea specializării cerute pentru executarea lucrării).

Majoritatea organizațiilor prezintă una din următoarele cinci configurații tipice:

1. Structura simplă. În acest caz, partea principală este vârful strategiei și mecanismul de coordonare este supravegherea directă.
2. Birocrația mașinii. Partea principală: tehnstructura. Mecanismul de coordonare: standardizarea proceselor de muncă.
3. Birocrația profesională. Partea principală: nucleul operativ. Mecanismul de coordonare: standardizarea calificărilor.
4. Forma compartimentală. Partea principală: linia de mijloc. Mecanismul de coordonare: standardizarea producției.
5. Adhocrația. Partea principală: staff-ul de susținere (uneori și nucleul operativ). Mecanismul de coordonare: adoptarea reciprocă.

În publicațiile sale de până acum Mintzberg nu a introdus factorul de cultură națională în tipologiile sale. El recunoaște totuși că valorile joacă un rol în alegerea mecanismelor de coordonare. De exemplu, el a scris despre formalizarea comportării în interiorul organizațiilor (o parte a standardizării proceselor de muncă):

„Organizațiile dau o formă oficială comportamentului pentru a reduce variabilitatea sa și în cele din urmă pentru a-l prezice și a-l controla..., pentru a coordona activitățile..., pentru a-i asigura o consistență ca de mașinărie care conduce la o producție eficientă..., pentru a asigura nepărtinirea clienților. Organizațiile dau forma oficială comportamentului și pentru alte motive de valabilitate mai îndoielnică. De exemplu, această formalizare poate să reflecte o dorință arbitrară pentru ordine. Structura cu o formă oficială foarte bine pusă la punct este înainte de toate cea mai ordonată; ea merge la inima oamenilor, cărora le place să vadă lucrurile în ordine...”

(Mintzberg, 1983, p.34-35)

Comentariul lui Mintzberg reprezintă evident propria sa alegere a valorilor. Studiul de la IBM a demonstrat în ce măsură valorile privind dorința centralizării (reflectată în distanța față de putere) și formalizarea (reflectată în evitarea incertitudinii)

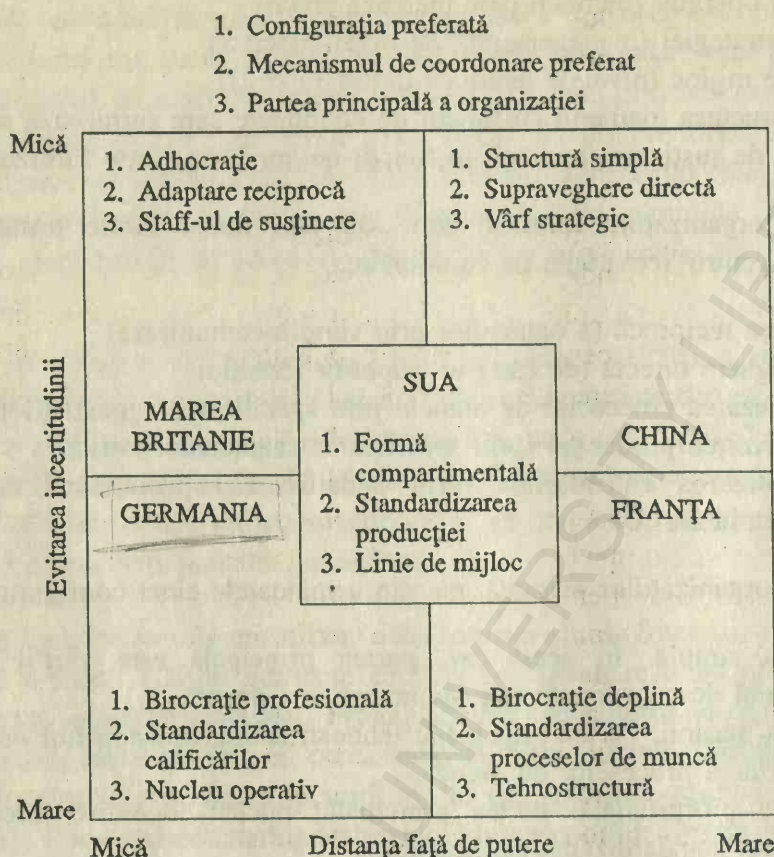


Fig. 6.2. Cinci configurații și organizații preferate, după modelul Henry Mintzberg, proiectate pe o matrice distanță față de putere – evitarea incertitudinii, cu o țară tipică pentru fiecare configurație.

afectează modelele implicite ale organizațiilor în mintea oamenilor și în ce măsură aceste modele diferă de la o țară la alta. Aceasta sugerează că trebuie să fie posibil să se pună în legătură tipologia lui Mintzberg asupra configurațiilor organizaționale cu profilurile de cultură națională pe baza datelor de la IBM. Legătura înseamnă că, alți factori identici, oamenii dintr-un fond național particular vor prefera o configurație particulară deoarece ea se potrivește modelului lor implicit, altfel spus, că organizații similare în țări diferite vor semăna cu tipuri de configurație Mintzberg diferite din cauza preferințelor culturale diferite.

Legătura dintre cele cinci configurații ale lui Mintzberg și cadranele diagramei distanță față de putere – evitarea incertitudinii este ușor de făcut; ea este prezentată în Fig. 6.2.

Mintzberg folosește termenul „mașină” într-un sens diferit decât îl fac eu și Stevens: în „birocrația mașinii” Mintzberg scoate în evidență rolul tehnstructurii, adică al specialiștilor cu o pregătire specială, dar nu și rolul muncitorilor cu înaltă calificare

care aparțin „nucleului operativ”. Astfel, birocrăția mașinii în viziunea lui Mintzberg nu corespunde cu „mașina” lui Stevens ci cu „piramida” sa.

Pentru a evita confuzia, în Fig.6.2 am redenumit-o „birocrăție deplină”. Acesta este termenul folosit pentru o configurație foarte asemănătoare în studiile lui Aston.⁵

Adhocrația corespunde modelului de organizare implicit „piață satească”; birocrăția profesională corespunde modelului „mașină bine unsă”; birocrăție deplină corespunde modelului „piramidă”; structura simplă corespunde modelului „familiei” în timp ce structura pe divizii ocupă o poziție de mijloc pe ambele dimensiuni culturale conținând elemente ale tuturor celorlalte modele. O țară tipică din centrul diagramei din Fig. 6.2. este SUA, unde structura pe divizii a fost dezvoltată și a cunoscut o mare popularitate. Figura 6.2 explică un număr de caracteristici naționale cunoscute din literatura de specialitate despre organizații; acestea sunt evidente în special în „mecanismele de coordonare preferate”. **Adaptarea reciprocă** se potrivește structurii orientate spre piață a organizațiilor și negocierii ad hoc în țările de limbă engleză. **Standardizarea calificărilor** explică accentul tradițional în țări ca Germania și Elveția asupra calificării profesionale a muncitorilor și statutul ridicat în aceste țări al sistemelor de pregătire. **Standardizarea proceselor de muncă** se potrivește conceptului francez de birocrăție așa cum este el descris de exemplu de Michel Crozier în lucrarea sa clasică „Fenomenul Birocratic” (The Bureaucratic Phenomnon) (1964). **Supravegherea directă** corespunde la ceea ce știm despre organizațiile chinezești, dar și din afara Chinei, și pune în evidență coordonarea prin intervenția personală a patronului și a rudelor sale. **Standardizarea rezultatelor** este foarte mult filosofia preferată în SUA, chiar în cazurile în care rezultatele sunt greu de evaluat.

Distanța față de putere, evitarea incertitudinii și motivația

Până acum în acest capitol s-au descris consecințele asupra organizațiilor ale diferitelor combinații de distanță față de putere și de evitare a incertitudinii. Matricea distanță față de putere – evitarea incertitudinii se referă și la motivația indivizilor într-o organizație: de ce oamenii acționează într-un anume fel. Argumente pentru rațiunile culturale ale modelelor de motivație au fost formulate mai înainte, în Capitolul 3, care s-a ocupat de ierarhia lui Maslow a nevoilor umane și în Capitolul 5, care s-a ocupat de teoria lui McClelland asupra motivării realizării. De această dată este pusă în discuție o altă teorie populară în SUA asupra motivației muncii: „motivație în raport cu igiena” a lui Frederick Herzberg. Herzberg et. al. (1959) a publicat un nou studiu clasic care argumentează că munca conține elemente cu un potențial de motivație pozitiv (motivatori reali), și elemente cu un potențial negativ (factori igienici). Motivatorii sunt chiar munca, realizarea, recunoașterea, responsabilitatea și avansarea. Acestea sunt adesea considerate ca elemente „intrinseci” ale muncii. Factorii igienici, care

trebuie să fie prezenți în scopul prevenirii lipsei de motivație, dar care ei înșiși nu pot să dea motivații sunt politica companiei și conducerea, supravegherea, salarizarea și condițiile de muncă: acestea sunt „elemente” extrinseci ale muncii. Hertzberg presupune această distincție ca fiind o caracteristică universală a motivației umane.

Satisfacția muncii este cea care îi face pe oameni să acționeze și nu contextul acesteia. Concluzia lui Herzberg se aseamănă citatului compatriotei sale Mary Parker Follett prezentat mai înainte în acest capitol, în care ea susține că oamenii trebuie să caute legea situației: „să preia ordinele de la situație”. Din punct de vedere cultural, amândouă se potrivesc împrejurării în care distanțele față de putere sunt mici și evitarea incertitudinii este redusă: nici independența față de superiori mai puternici și nici nevoia de reguli nu sunt presupuse a fi funcționale sau necesare pentru a-i face pe oameni să acționeze.

Mult înaintea lui Hertzberg, problema motivației umane a fost ridicată de Sigmund Freud (1856-1939), unul dintre fondatorii psihologiei moderne. După Freud, suntem impulsionați să acționăm de forțe subconștiente din interiorul nostru, pe care el le numește „our id” (identitatea noastră). Concepția noastră conștientă despre noi înșine, propriul ego, încearcă să controleze aceste forțe. La rândul său ego-ul este influențat de o forță interioară, din nou subconștient, **superego**. Superego-ul critică concepțiile și acțiunile ego-ului și produce sentimente de vinovăție și anxietate atunci când ego-ul se simte că cedează identității. Superego-ul este dezvoltat la copilul mic în special prin influența părinților.

Freud era austriac și și-a conceput teoriile în mediul intelectual austriac al zilelor sale. În matricea distanță față de putere – evitarea incertitudinii, Austria are o poziție extremă în colțul din stânga-jos: distanță mică față de putere dar evitarea incertitudinii intensă. Cea din urmă simbolizează o nevoie psihologică puternică pentru legi; prima simbolizează independența psihologică a unui șef în carne și oase pentru aplicarea acestor legi. Superego-ul poate fi ca un șef/tată interiorizat, care controlează individul prin sentimente de vinovăție autoimpuse. Astfel, conceptul de superego reflectă un tipar de cultură națională distinct; el ar fi putut fi cu greu inventat în SUA, de exemplu, unde evitarea incertitudinii este mai redusă. Studiile lui Freud au fost desigur importante în SUA, dar traficul internațional de idei este întotdeauna selectiv. Superego-ul n-a devenit niciodată un concept foarte popular printre psihanaliștii din SUA și nu a jucat nici un rol în nici una dintre teoriile de motivație găsite în literatura de management din SUA.

În Austria și în alte țări ale cadranelor din stânga-jos al matricii, contrar teoriei lui Hertzberg, regulile, ca parte a ceea ce Hertzberg a numit „politica companiei și managementul”, nu trebuie să fie privite numai ca „igienice”. Aplicate de un

superego (sau în limbaj obișnuit un simț al datoriei), ele pot fi motivatori reali în aceste țări.

Într-un mod similar, în cele două cadrane din partea dreaptă a matricii, „supravegherea” nu trebuie privită ca un factor igienic. În aceste țări, cu distanță mare față de putere, dependența de oameni mai puternici este o nevoie fundamentală care poate fi un motivator real. În cadranul din stânga-jos, care cuprinde cu precădere țările latine, motivatorul trebuie considerat drept șef, în sensul superiorului numit formal. La școala de comerț INSEAD de la Fontainebleau (unde Stavens și-a realizat studiul la care s-au făcut referiri în acest capitol), grupurile de discuție liberă compuse în întregime din francezi se știa că pierdeau adesea timp din cauza luptelor pentru putere în detrimentul productivității, spre deosebire de grupurile de studenți germani și britanici și chiar spre deosebire de grupurile mixte internaționale.

În colțul din dreapta-sus, unde găsim țările asiatice și africane, motivatorul trebuie mai degrabă să fie numit stăpân. Această denumire diferă de cea de „șef” prin aceea că puterea este bazată pe tradiție și charismă mai mult decât pe o poziție formală.

În general acest paragraf a argumentat că teoria lui Hertzberg, ca și celelalte teorii ale motivației din SUA considerate în capitolele precedente, este constrânsă cultural și reflectă cultura mediului american (poate a unei părți a lui?), în care a crescut și în care și-a realizat cercetarea autorul său.

Cultura sistemelor de evaluare

Nu numai managerii și profesorii de management, dar chiar și contabilii sunt oameni; mai mult, ei joacă un rol special în cultura unei societăți. Sistemele de evaluare și de control sunt manifestări ale culturii și reflectă atribute culturale fundamentale. Acestea nu au fost studiate pe larg și acest paragraf se bazează, în consecință, pe impresii și supoziții.⁷ În lumea în care de vorbește limba engleză există un domeniu al cercetării universitare numit „evaluare comportamentală”, dar potrivit individualismului american domeniul se focalizează de obicei pe comportamentul indivizilor și al grupurilor mici și nu atât de mult pe contextul cultural în care are loc această evaluare.⁸

În Capitolul 1 s-a aratat cum cultura se manifestă sub formă de simboluri, eroi, ritualuri și valori. Se spune că evaluarea contabilă este un limbaj de afaceri: aceasta înseamnă că această evaluare este o dirijare de simboluri care au înțeles numai pentru cei inițiați în afaceri. La nivel de simboluri se găsesc de asemenea și banii. Banii nu au nici o valoare intrinsecă, nici un înțeles intrinsec altul decât acela care li se atribuie în mod convențional. Banul înseamnă, de asemenea, lucruri diferite

pentru oamenii diferiți. De exemplu, el înseamnă ceva în cultura contabililor și altceva în cea a bancherilor. Există o componentă națională a semnificației banilor: în Capitolul 4 importanța banilor a fost asociată cu masculinitatea. În societățile cu caracter mai masculin, ca cele din SUA și Germania, sistemele de evaluare contabilă scot în evidență realizarea scopurilor pur financiare mai mult decât în societățile cu caracter mai feminin, ca Suedia sau Norvegia. În societățile mai individualiste, ca SUA, orientarea sistemului asupra rezultatelor pe termen scurt este mai mare decât în societățile mai colectiviste, ca Japonia sau chiar Germania, așa cum într-un mediu individualist oamenii responsabili pot să schimbe patronii printr-un aviz scris.

Este foarte puțin probabil ca vreodată indivizii care fac evaluări să devină ei înșiși eroi în organizații, dar ei au un rol important în identificarea și desemnarea eroilor în unele organizații, deoarece ei determină cine sunt indivizii cei buni sau cei răi. În acest scop, instrumentul lor principal este denumit „răspundere”: a face pe cineva să răspundă personal pentru rezultate. Deoarece rezultatele măsurabile sunt mai importante în societățile masculine decât în cele feminine, sistemele de evaluare ale celor dintâi prezintă mai probabil rezultatele în așa mod încât un manager responsabil să apară fie ca un erou, fie ca un ticălos.

Din punct de vedere cultural sistemele de evaluare în organizații sunt cel mai bine înțelese ca ritualuri de reducere a incertitudinii, satisfăcând o nevoie culturală pentru certitudine, simplitate și adevăr într-o lume confuză, indiferent de faptul că acest adevăr are o bază obiectivă. Trevor Gambling din Marea Britanie, un profesor și fost contabil, a scris că o mare parte din informația de evaluare este o justificare post-factum a deciziilor care s-au luat pentru motive ilogice în primul rând. Funcția principală a informației de evaluare după Gambling (1977, p. 141-145), este cea de menținere a moralului în fața incertitudinii. Cel care face evaluarea „permite unei societăți industriale moderne evident demoralizată să supraviețuiască izolat prin conferirea siguranței că modelele și datele sale pot trece ca adevărate”.

Aceasta explică lipsa de consens între diferite țări asupra a ce reprezintă metodele de evaluare proprii. Pentru SUA acestea sunt colecționate în cartea denumită ghidul GAAP (Generally Accepted Account Principles). Fiind „acceptate în general” de o anumită populație, este tocmai ceea ce face un ritual să fie un ritual. El nu are nevoie de nici o altă justificare. Odată ce ai consimțit asupra unui ritual, o serie de probleme devin din nou tehnice, de exemplu cum să se realizeze ritualul în modul cel mai eficient. Fenomenologic, practica de evaluare are ceva în comun cu practica religioasă (care servește de asemenea la evitarea incertitudinii). Ziaristul britanic Graham Cleverley i-a denumit pe cei ce realizează evaluările „preoți” ai afacerilor.⁹ Uneori găsim legături explicite între religie și reguli de evaluare, ca islamismul unde sunt puse sub interdicție coranică foloasele calculate.

Propria mea teză de doctorat tratează consecințele comportamentale legate de buget și ea susține fără să-mi dau seama natura rituală a evaluării bugetului. Acest fapt este remarcabil deoarece procesul bugetar este una din componentele cele mai orientate la acțiune ale sistemului de evaluare. În perioada respectivă am lucrat ca manager de producție într-o fabrică textilă olandeză și am fost șocat de numărul mare de paradoxuri comportamentale când am introdus un sistem bugetar: s-a putut observa o comportare care a fost opusă aceleia pe care o previzionase sistemul.

Principala concluzie a tezei a fost conținută în titlul dizertației: „**Jocul controlului bugetar**” (The Game of Budget Control)(Hofstede, 1989). Ea s-a bazat pe un studiu în domeniu, în cinci companii de afaceri olandeze. Ea nu s-a referit la ritualuri sau la cultură, ci a găsit că pentru ca un control al bugetului să aibă un impact pozitiv asupra rezultatelor, el trebuie să fie interpretat ca un joc. În toate societățile umane jocurile sunt o formă foarte specifică de ritual: ele sunt activități duse la bun sfârșit pe cont propriu. În mod fundamental studiul a aratat că folosirea ritualului propriu al sistemului a fost o primă condiție a impactului său asupra rezultatelor. Aspectele tehnice ale sistemului folosit – aspectele care au preocupat literatura de specialitate – nu au afectat foarte mult rezultatele. Modul în care a fost executat jocul a oferit sensul sistemului în imaginația actorilor și aceasta a determinat impactul. Aceasta a fost o interpretare culturală **avant la lettre**.

Dacă sistemele de evaluare sunt ritualuri ale evitării incertitudinii, este de așteptat ca un punctaj al unei societăți referitor la evitarea incertitudinii să afecteze puternic practicile sale de evaluare: societățile în care evitarea incertitudinii este mai intensă vor avea reguli mai exacte asupra modului de tratare a diferitelor cazuri; în societățile în care evitarea incertitudinii este mai redusă, se vor lăsa mai multe la discreția organizației sau chiar a persoanei care face evaluarea.

În spatele simbolurilor, eroilor și ritualurilor, în evaluare există valori. Cu cât o activitate este determinată mai puțin de necesități tehnice, cu atât mai mult ea este guvernată de valori și, astfel, este influențată de diferențe culturale. Evaluarea este un domeniu în care imperativele tehnice sunt slabe: convențiile întocmite istoric sunt pentru ea mai importante decât legile naturii. Astfel, este logic pentru sistemele de evaluare și pentru modurile în care ele sunt folosite să varieze după trăsături culturale naționale.

În țările cu distanță față de putere mare se vor folosi sisteme de evaluare pentru a justifica deciziile celor ce dețin puterea la vârf: ele sunt văzute ca mijlocul pe care deținătorul puterii îl folosește pentru a prezenta o imagine dorită și în acest scop se vor trage sforile.

În țările în care evitarea incertitudinii este puternică, sistemele de evaluare vor fi nu numai descrise amănunțit, cum s-a argumentat mai sus, dar, în bună măsură, vor fi

și fondate teoretic – invocându-se că derivă din principii economice cu conținut general. În țările în care evitarea incertitudinii este slabă, sistemele vor fi mai pragmatice, *ad hoc* și folcloristice. În SUA, care are un punctaj destul de mic pe această dimensiune, tendințele de acceptare a tradițiilor de evaluare sunt date de tendințe fondate preponderent pe postulate generale. În Germania, care are un punctaj mare în privința evitării incertitudinii, rapoartele anuale către acționari se presupune că folosesc aceeași evaluare a activelor companiei ca cea folosită pentru scopuri fiscale; în sistemele olandez, britanic și american, rapoartele către fisc sunt un lucru complet diferit față de rapoartele către acționari.

Informația în sistemul de evaluare din culturile individualiste va fi luată mai în serios și va fi considerată a fi mai utilă decât în culturile colectiviste. Ultimele, fiind după Edward Hall, de „context superior” posedă chei mai multe și mai subtile pentru a descoperi bunăstarea organizație și performanțele oamenilor, astfel încât ele se bazează mai puțin pe informația explicită prezentată de cei care fac evaluările. Profesiunea de contabil în aceste societăți este astfel posibil să atragă după sine un statut inferior; munca de contabil este un ritual fără impact practic asupra deciziilor.

Când merg în străinătate, salariații societăților trebuie să impună reguli de evaluare universale pentru scopuri de consolidare. Dacă, așa cum a arătat studiul de la IBM, chiar în această corporație solid coordonată salariații din diferite țări dețin valori personale destul de diferite, este probabil ca interpretările regulilor de evaluare în filialele multinaționale să devieze adesea de la ceea ce așteaptă managementul.

Diferențele dintre sistemele de valoare ocupațională joacă un anumit rol în comunicarea dintre contabili și alți membri ai organizației. Studenții americani care studiază contabilitatea s-a constatat comparativ cu alți studenți că atribuie valori mai mari pentru a fi „curat” și „responsabil” și valori mai mici pentru a fi „imaginativ”, ceea ce sugerează o autoselecție a valorilor privind evitarea incertitudinii (Baker, 1976). Într-un eșantion olandez și unul internațional, am găsit că acolo unde oamenii cu roluri operative vor pune accentul pe conținutul acesteia contabilii pun accentul pe formularea informației (Hofstede, 1978).

De asemenea, contabilii sunt oamenii care determină „valoarea” activelor organizației. Modurile de evaluare a activelor reflectă sisteme de valoare fundamental neraționale, cum este faptul că mașinile sunt considerate active pe când oamenii nu. Hardware-ul este mai puțin incert decât software-ul.

Acest paragraf a considerat și aspectul cultural al sistemelor de evaluare deoarece am avut posibilitatea de a studia aceste sisteme. Aceasta nu implică faptul că și contabilii și contabilitatea reprezintă numai un subsistem al organizațiilor care merită a fi privit din punct de vedere cultural. Sistemele de management al

resurselor umane, sistemele informaționale, sistemele de marketing și sistemele de management financiar au, toate, de asemenea, aspectele lor culturale și rituale.

Note

- ¹ Comunicare personală
- ² (Fayol, 1970, p.21) Traducere de G.H
- ³ (Weber, 1970, p.196) Traducere din *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1921, Partea a III-a, Capitolul 6, p.650.
- ⁴ (Mintzberg, 1983) Aceasta este o versiune simplificată a lui Mintzberg (1979). În Mintzberg (1979) el a adăugat o „configurație misionară” cu „standardizarea normelor”. Pentru mine acesta este un aspect mai degrabă al altor tipuri decât al unui tip în sine. El se ocupă de „puterea” culturii unei organizații care va fi discutată în Capitolul 8.
- ⁵ Vezi nota 1 a acestui capitol și Hofstede (1980, p.319; 1984. p.215-216).
- ⁶ Exemple sunt managementul prin obiective pentru profesori universitari și PPBS (Program Planning Budgeting System) pentru Guvernul Federal. Ultimul a fost introdus la începutul anilor 1960 de Secretarul Apărării, Robert McNamara, care provenea din corporația Ford; se consideră în general că a fost un eșec dramatic.
- ⁷ Acest paragraf folosește părți din Hofstede (1987 a, p.1-11). Ipotezele de studiere a subiectului au fost formulate de Sid J. Gray (1988).
- ⁸ Asocierea între contabilitate și cultură a fost făcută în două articole umoristice: Cleverley, 1971; Page, 1972. De-a lungul istoriei, bufonilor de la curte li s-a permis să spună adevărul în fața autorităților care nu-și permiteau acest lucru.
- ⁹ Vezi nota 8.

Virtutea în raport cu Adevărul

Dr. Rajendra Pradhan este un antropolog nepalez care în perioada 1987-1988 a realizat un proiect de cercetare pe o durată de 10 luni în satul olandez Schoonrewoerd. El a inversat în acest fel modelul familiar care, pentru antropologii occidentali, este să efectueze cercetări în domeniu în satele orientale. Schoonrewoerd este un sat olandez tipic, în zona rurală centrală a provinciei Olanda de Sud, cu 1500 locuitori și două biserici protestante calvine diferite. Dr. Pradhan a devenit pentru ambele biserici un vizitator obișnuit și a stabilit contacte cu populația locală mai ales prin intermediul enoriașilor. El a fost adesea invitat la cafea acasă la oameni după ce aceștia mergeau la biserică și, de obicei, subiectele discutate erau despre religie. El obișnuia să explice că părinții săi respectau ritualurile hinduse, dar că el a renunțat să facă acest lucru deoarece îi lua mult prea mult timp. Întotdeauna gazdele sale olandeze doreau să știe ce credea el – o întrebare exotică la care el nu avea un răspuns direct. „Toată lumea de aici vorbește despre credință, credință și iar credință”, spunea el uimit. „Acolo de unde vin eu ceea ce contează este ritualul în care participă numai preotul și conducătorul familiei. Ceilalți asistă și își aduc ofrandele. Pe aici prea multe lucruri sunt obligatorii. Un hindus nu întreabă niciodată „Crezi în Dumnezeu?” Desigur că trebuie să crezi, dar lucrul important este ceea ce face cineva”¹.

Într-o generație mai îndepărtată din centrul Europei, Rudyard Kipling (1865-1936) a scris vestitul său poem care începe cu „Oh, estul este est, vestul este vest și cele două nu se vor întâlni niciodată”. Astăzi, desigur, cele două se întâlnesc nu numai în vizitele la o cafea ale lui Pradhan ci și pe plan mondial, în comerț, tehnologie și politică. Atât Kipling cât și Pradhan sugerează, oricum, că există diferențe profunde între modul de gândire oriental și cel occidental. Într-o lume în care se poate supraviețui numai prin cooperare globală, aceste diferențe trebuie să fie cercetate și înțelese. Proiectul lui Pradhan furnizează unele informații privind diferențele între hinduși și calvini în materie de practici religioase. Într-un mod total diferit, dar complementar, rezultatele noilor studii de valoare din anii 1980 au pus în lumină

diferențe între gândirea confucianistă din cultura chineză și gândirea occidentală în general².

Prejudecăți culturale în gândirea cercetătorilor

Studiile de la IBM, ale căror rezultate au fost descrise în capitolele anterioare, au utilizat un chestionar conceput de specialiști occidentali. Echipa care l-a conceput pentru prima oară era formată din britanici, olandezi, francezi, norvegieni și americani. Dacă argumentele din capitolele anterioare asupra relativității culturale a practicilor și teoriilor sunt luate în considerare, atunci acest punct de pornire occidental limitat în instrumentul de cercetare trebuie să fie un domeniu de interes. Când au fost realizate cercetările, chestionarele au fost distribuite tuturor participanților, nu numai celor occidentali. Aceștia au răspuns cu conștiinciozitate, dar se poate presupune că într-adevăr rezultatele exprimă pe deplin valorile lor? Ca o consecință a concluziilor noastre proprii ale cercetării, noi (cercetătorii) am fost îngrijorați din cauza limitelor instrumentelor noastre.

Aproape concomitent cu rezultatele studiilor de la IBM a fost publicată și concluzia unui alt studiu de valoare a culturilor (Ng et. al., 1982, p:196-205). Un grup de cercetători științifici din nouă țări din Asia și de pe coasta Pacificului au realizat o versiune modificată a studiului de valoare Rokeach (RVS) pentru 100 de studenți la psihologie (50 de bărbați și 50 de femei) în fiecare din cele 10 grupuri naționale sau etnice. RVS este un binecunoscut instrument, dezvoltat de psihologul american Milton Rokeach pe baza unui inventar de valori din societatea americană din jurul anului 1970. Studiile IBM și RVS nu au condus direct la rezultate comparabile deoarece datele lor au fost analizate în moduri total diferite. Unul dintre cercetătorii asiatici, Michael Bond de la Universitatea Chineză din Hong Kong, a hotărât să reanalizeze rezultatele RVS urmărind același mod de abordare ca cel folosit pentru datele de la IBM. Această reanalizare a produs cinci dimensiuni în datele RVS. Patru dintre ele au fost corelate fiecare cu câte una din cele patru dimensiuni de evaluare de la IBM, pentru șase țări care făceau parte și din studiul de la IBM și de la RVS. A cincea dimensiune nu poate fi interpretată (Hofstede și Bond, 1984).

Descoperirea dimensiunilor corelate în subiecte complet diferite a reprezentat o susținere puternică pentru natura fundamentală a factorilor descriși în capitolele de la 2 la 5. Cu un alt chestionar, cu alți indivizi care au răspuns (studenți în loc de angajați la IBM), în altă perioadă de timp (1979 în loc de 1970) și pentru un grup restrâns de țări, s-au găsit patru dimensiuni similare. Totuși a rămas nerezolvată o dilemă. Atât chestionarele de la IBM cât și cele de la RVS au fost realizate de cercetători occidentali. În ambele cazuri participanții din țările neoccidentale le-au fost adresate întrebări de către occidentali. Unele dintre acestea ar fi putut fi

nerelevante pentru ei, dar au răspuns oricum; nu au putut fi incluse alte subiecte mai relevante în celelalte țări decât în cele occidentale.

Soluția standard sugerată în scopul evitării prejudecății culturale în cercetare este descentralizarea: un proces care implică cercetări din culturi diferite care să extindă întrebările studiului și asupra altor medii culturale. Sub acest aspect chestionarul de la IBM a fost mai bun decât cel de la RVS. Primul a fost realizat de o echipă compusă din oameni de cel puțin cinci naționalități și a fost testat în prealabil în 10 țări. Cel de al doilea este un produs pur american, deși echipa de cercetare din regiunea Asia-Pacific s-a adaptat într-un fel prin adăugarea a patru valori pe care le-a simțit ca fiind relevante pentru țările respective și care lipseau de pe lista lui Rokeach³.

Problema cercetării descentralizate este dinamica în echipa de cercetare. Toți membrii sunt egali, dar, de obicei, unii sunt mai diferiți decât ceilalți. Există adesea un cercetător principal, cel care coordonează, și el (rareori ea) este de obicei dintr-un mediu occidental. Cercetătorii din țările în care predomină valori cum ar fi respectul pentru mai marele guru și armonia din interiorul echipei vor fi deseori prea dornici să urmeze magia prestigiosului conducător de echipă. Aceasta înseamnă că echipa va menține prejudecățile sale occidentale chiar dacă majoritatea membrilor nu sunt occidentali. Când conducătorul cercetării provine dintr-o țară neoccidentală, el sau ea a studiat de obicei în occident și uneori a adoptat poziții de valoare occidentală, devenind „mai catolic decât papa”.

Crearea unei abordări neoccidentale (orientale): o examinare a valorilor chineze

Michael Bond, el însuși canadian, dar trăind și lucrând în Estul îndepărtat din 1971, a găsit o soluție creatoare la problema prejudecății occidentale. El a avut un chestionar conceput în mod deliberat cu o orientare orientală, în acest caz o abordare a culturii chineze, pe care l-a folosit în același mod ca pe chestionarele occidentale, astfel încât rezultatele să fie comparabile. Bond a cerut unui număr de savanți chinezi în domeniul științelor sociale din Hong Kong și Taiwan să pregătească în limba chineză o listă de cel puțin 10 valori fundamentale pentru poporul chinez. Prin eliminarea suprapunerilor și, pe de altă parte, adăugând unele valori care, așa după cum se desprindea din lecturile sale privind lucrările filozofilor chinezi și ale oamenilor de știință din domeniul științelor sociale păreau a fi importante, a ajuns la un chestionar cu 40 de subiecte – același număr ca cel folosit anterior la RVS. Noul chestionar a fost numit **studiul de valoare chineză (CVS)**. Versiunea sa originală a fost tradusă în engleză și apoi, printr-o serie de verificări efectuate de persoane care cunoșteau ambele limbi, a fost pregătită o versiune chineză și una engleză cât mai apropiate posibil.

În mod corespunzător, CVS a fost predat la 100 studenți (din nou 50 de bărbați și 50 femei) în fiecare din 22 de țări din lume. După publicarea inițială a rezultatelor, au fost adăugate datele pentru China (Republica Populară China) mărinđ la 23 numărul țărilor supuse studiului. Studenții au folosit versiunea chineză, versiunea engleză sau una dintre celelalte versiuni traduse în opt limbi, unde a fost posibil, direct din chineză. Participanții au fost preluați de la orice nivel de clasă și de la o categorie largă de studenți cât mai reprezentativi posibil, din instituții de învățământ superior cu standarde de admitere destul de ridicate potrivit normelor locale. Pentru o gândire occidentală unele subiecte păreau stranii, cum ar fi „pietatea filială” (care a fost explicată ca „onorarea strămoșilor și supunerea față de părinți, respectarea acestora și susținerea lor financiară”). Desigur, pentru o minte chineză unele din subiectele de pe chestionarele RSV sau IBM puteau să pară la fel de neobișnuite.

O analiză statistică a rezultatelor CVS din 23 de țări bazată, ca în cazul studiilor RVS sau IBM, pe importanța relativă atașată într-o țară fiecărei valori în raport cu alte valori, a generat din nou patru dimensiuni. 20 din cele 23 de țări au fost cuprinse în ambele studii, CVS și IBM. Pentru aceste 20 de țări, punctajele pe dimensiunile CVS și IBM pot fi comparate prin corelație. Rezultatele au fost surprinzătoare. O dimensiune CVS a fost corelată semnificativ cu distanța față de putere și colectivismul, dar ceva mai mult cu prima. Altă dimensiune CVS a fost corelată semnificativ cu individualismul și de asemenea, dar într-o măsură mai mică, cu distanța față de putere (cu semn negativ). A treia dimensiune CVS a fost corelată semnificativ numai cu masculinitatea. Aceasta din nou în ciuda întrebărilor complet diferite, a populațiilor diverse, ale perioadelor de timp diferite și a diferitelor combinații de țări⁴.

Puține dintre subiectele din CVS au echivalent direct în chestionarul IBM. Dacă punem valorile care compun o dimensiune CVS după cele corelate cu dimensiunea IBM, vom avea câteva surprize. Trebuie să presupunem că dimensiunile IBM reprezintă o interpretare occidentală iar dimensiunile CVS o interpretare orientală a complexelor de valori fundamentale comune. În interiorul fiecăruia din aceste complexe de valori există mai multe elemente decât poate cerceta un specialist occidental sau oriental.

O distanță față de putere mare din studiul IBM înseamnă o nevoie de dependență față de persoane mai influente. Factorul corelat CVS „disciplină morală” conține următoarele valori:

- existența câtorva dorințe
- mediocritatea, urmărirea unei căi de mijloc
- menținerea individului ca o persoană dezinteresată și pură

La polul opus, o distanță față de putere mică înseamnă o nevoie de **independență**. Polul opus corespunzător al factorului CVS prezintă următoarele valori:

- flexibilitate
- prudență (grijă deosebită)

Se pare că întrebările formulate de cercetătorii occidentali au abordat, în particular, aspectul intensității acestei dimensiuni. Întrebările estice arată că inegalitățile de putere merg împreună cu diferite virtuți în viața personală a cuiva. Într-o cultură cu distanță față de putere mare, o persoană va echilibra statutul cu constrângerea; în cazul unei culturi cu distanță față de putere mică, persoana trebuie să se miște în general cu grijă.

Individualismul (IBM) corespunde cu un pol al unei dimensiuni CVS, „integrarea”, care este asociată cu cea mai mare aglomerare de valori CVS:

- toleranța față de ceilalți
- armonia cu ceilalți
- lipsa rivalității
- un prieten apropiat, intim
- a fi demn de încredere
- mulțumirea cu poziția în viață a cuiva
- solidaritatea cu ceilalți
- a fi conservator

Polul opus, colectivismul, este asociat cu valori CVS opuse:

- respect pentru familie (ascultător față de părinți, respect față de părinți, onorarea strămoșilor, suport financiar pentru părinți)
- castitatea la femei
- patriotism

Aceste asociații sunt aliniate mai mult cu ceea ce a fost deja găsit în studiile IBM. În societatea individualistă, legăturile cu ceilalți nu sunt vădite și aranjate în prealabil, ele sunt voluntare și trebuie să fie cultivate cu migală. În societatea colectivistă nu este nevoia de a face prietenii specifice: cine cu cine e prieten, acesta (respect pentru familie) este un fapt predeterminat de apartenența la un grup. Această apartenență ca membru al unui grup este menținută de pietatea filială și castitatea la femei și asociată cu patriotismul. În ultimele versiuni ale chestionarului dezvoltat inițial pentru IBM s-a adăugat valoarea „servește-ți patria”; și acesta s-a găsit a fi asociată puternic cu colectivismul.

Masculinitatea (IBM) corespunde cu un factor CVS „sensibilitate umană”. La polul masculin găsim:

- îngăduință
- curtoazie
- bunătate (iertare, compasiune)

La polul opus, feminin, găsim:

- patriotism (aceeași valoare a fost asociată și cu colectivismul)
- un sens pentru echitate

Dimensiunea IBM la polul masculin accentuează latura pozitivă, materialistă, orientată către performanță a acestui complex de valori. Din nou CVS arată că există alte virtuți asociate cu masculinitatea. Curtoazia ne amintește de idealurile galante ale cavalerilor medievali occidentali. Îngăduința și bunătatea le așteptam mai mult la polul feminin, dar modul de a pune întrebări în CVS este foarte diferit de modul de a pune întrebări al chestionarului IBM. În întrebările CVS se cere aprobarea conștientă a „valorilor ca oportunități” sau a virtuților abstracte; întrebările chestionarului IBM pe care se bazează dimensiunea masculin-feminin cer „valori ca dorințe” sau obiective personale. Dezirabilul (oportunul) și dorința nu se suprapun întotdeauna; una poate fi chiar compensată de cealaltă. Filozofii chinezi au subliniat întotdeauna că elementele masculin (yang) și feminin (yin) se împletesc în viață; dimensiunea CVS „sensibilitate umană” pare să susțină acest postulat al taoismului. Polul feminin în CVS subliniază subordonarea în fața unor scopuri înalte: patriotism și echitate.

Cele trei dimensiuni comune în studiile IBM și CVS sunt cele care se referă la trei tipuri așteptate de comportament social: față de vârstnici sau față de tineri, față de grup și funcție de sexul cuiva. Acestea reprezintă opțiuni culturale atât de fundamentale oricărei societăți umane încât ele apar indiferent de faptul că întrebările au fost concepute de specialiști occidentali sau orientali. Ele sunt subiecte universale, adevărate în sensul că toate societățile se confruntă cu aceleași probleme, dar diversele societăți au „ales” (istoricește mai degrabă decât în mod conștient) răspunsuri diferite la aceste probleme.

Dinamismul confucianist ca a cincea dimensiune

O dimensiune de la studiile IBM lipsește în rezultatele CVS. Nici unul din factorii CVS nu este corelat cu evitarea incertitudinii. În Capitolul 5 această dimensiune a fost asociată printre altele cu necesitatea omului pentru Adevăr. Se pare că pentru mințile chinezești care au elaborat întrebările CVS referirea la Adevăr nu a fost relevantă. Să revenim la reținerea lui Rajendra Pradhan, prezentată la începutul acestui capitol, la faptul de a fi fost întrebat ce credea. Atât gândirea chineză cât și cea indiană par să ia o poziție diferită față de cea occidentală când apare cerința de a defini Adevărul.

Analiza datelor CVS a evidențiat în răspunsurile de pe mapamond la întrebările chinezești o a patra dimensiune, fără legătură cu vreuna din întrebările din chestionarele occidentale. Michael Bond a numit această dimensiune „dynamism

confucianist”, referindu-se la învățăturile lui Confucius. În termeni practici, ea se referă la orientarea pe termen lung în raport cu orientarea pe termen scurt în viață. Ea se ocupă de valori pe care gândirea occidentală le va recunoaște evident, dar care nu au intrat în inventarul de subiecte principale ale proiectanților chestionarelor occidentale.

Confucius, ale cărui idei despre inegalitate au fost deja prezentate în Capitolul 2, a fost un intelectual de origine modestă din China anilor 500 î.Hr. El a încercat aproape fără succes să servească diferiți conducători locali din China care în perioada aceea era divizată. El a dobândit totuși o reputație pentru logică și înțelepciune și în a doua parte a vieții a fost înconjurat de o mulțime de discipoli care au scris ceea ce acum cunoaștem despre învățăturile sale. Confucius a deținut astfel o poziție aproape similară cu cea a lui Socrate în Grecia antică, care era contemporanul său virtual (Socrate a trăit 80 de ani mai târziu). Învățăturile lui Confucius sunt lecții de etică practică fără nici un conținut religios. Confucianismul nu este o religie, ci un set de reguli pragmatice pentru viața de zi cu zi, derivate din ceea ce Confucius a considerat a fi lecții de istorie chineză. Principiile fundamentale ale învățăturii confucianiste sunt următoarele:

1. **Stabilitatea societății se bazează pe legături inegale între oameni.** Wu lun-ul sau cele cinci relații fundamentale discutate deja în Capitolul 2 sunt: conducător-condus (subordonat), tată-fiu, frate mai în vârstă-frate mai tânăr, soț-soție, prieten vârstnic-prieten tânăr. Aceste relații sunt bazate pe obligații reciproce și complementare. Partenerul tânăr îi datorează celui mai în vârstă respect și supunere. Vârstnicul îi datorează partenerului tânăr protecție și considerație.
2. **Familia este prototipul tuturor organizațiilor sociale.** O persoană nu este în primul rând un individ; mai degrabă el sau ea este un membru al unei familii. Copiii trebuie să învețe să se stăpânească, să-și depășească individualitatea astfel încât să mențină armonia în familie (chiar și numai la suprafață); gândurile cuiva rămân libere. Armonia se întemeiază pe menținerea **obrazului** fiecăruia, în sensul de demnitate, autorespect și prestigiu. Importanța obrazului în familia colectivă și în societate a fost descrisă în Capitolul 3. Pierderea demnității de către o persoană este echivalentă în tradiția chineză cu pierderea unui ochi, a nasului și a gurii. Relațiile sociale trebuie să fie conduse de așa manieră încât să fie păstrat obrazul tuturor. A acorda respect cuiva se numește „a-i acorda obraz”.
3. **Comportarea virtuoasă față de ceilalți constă în a nu-i trata pe ceilalți așa cum nu ți-ar place ca ceilalți să te trateze pe tine.** (Regula chineză de aur este fraza negativă!). Există o bunăvoință umană fundamentală pentru ceilalți, dar ea nu merge atât de departe ca porunca creștină de iubire a dușmanilor. Confucius se presupune că ar fi spus că dacă o persoană trebuie să-și iubească dușmanii, ce va mai rămâne atunci pentru prietenii aceleiași persoane?

4. **Virtutea cu privire la obiectivele în viață ale cuiva constă în încercarea de a dobândi calificări și educație, a munci din greu, a nu cheltui bani mai mult decât este necesar, a fi răbdător și perseverent.** Ideea care se desprinde este tabu, așa cum este pierderea cumpătului. Cumpătarea este de dorit în toate lucrurile.

Noua dimensiune, dinamismul confucianist, deosebește răspunsurile studenților din 23 de țări și a fost scoasă în evidență pentru prima oară prin folosirea CVS care a fost compus din următoarele valori: la polul care poate fi denumit „orientare pe termen lung”:

- persistență (perseverență)
- organizarea relațiilor prin statut și supravegherea funcționării acestora
- cumpătare
- deținerea sentimentului de rușine

La polul opus, „orientarea pe termen scurt”:

- siguranța personală și stabilitatea
- protejarea „образului”
- respect pentru tradiție
- reciprocitate în saluturi, favoruri și cadouri

Michael Bond a ales calificativul „confucianist” pentru această dimensiune deoarece aproape toate valorile, la ambii poli, par să fie luate chiar din învățăturile lui Confucius. Totuși, valorile la un pol sunt mai orientate către viitor (în special perseverența și cumpătarea); ele sunt mai dinamice. Valorile de la polul opus sunt mai orientate către trecut și prezent; ele sunt mai statice.

Confucius și creșterea economică

„Când ducele Ching l-a chemat pe Confucius a doua oară în audiență, l-a întrebat din nou: „Care este secretul unei bune guvernări?”. Confucius i-a răspuns: „Guvernarea bună constă în a fi econom cu resursele.” (Kelen, 1983, p.44)

În Tabelul 7.1 sunt prezentate punctajele pentru eșantioane de studenți din 23 de țări pe dimensiunea orientare pe termen lung (LTO). Aceste punctaje au fost obținute într-un domeniu 0-100 în același mod ca și punctajele pentru rezultatele studiului IBM prezentate în capitolele de la 2 la 5 (punctajul pentru China, care a depășit 100, a fost adăugat după ce scala fusese deja fixată). Cifrele reprezintă pozițiile relative nu absolute, ale țărilor.

Cele cinci poziții de vârf în Tabelul 7.1 sunt ocupate de țările din Asia de Est: China, Hong Kong, Taiwan, Japonia și Coreea de Sud. Singapore este pe poziția a 9-a. China, țara lui Confucius, este un caz aparte. Celelalte cinci țări sunt cunoscute

Tabelul 7.1 Valori ale indicelui orientare pe termen lung (LTO) pentru 23 de țări

Ierarhie	Țara sau regiunea	Punctaj LTO	Ierarhie	Țara sau regiunea	Punctaj LTO
1	China	118	13	Polonia	32
2	Hong Kong	96	14	Germania (RFG)	31
3	Taiwan	87	15	Australia	31
4	Japonia	80	16	Noua Zeelandă	30
5	Coreea de Sud	75	17	SUA	29
6	Brazilia	65	18	Marea Britanie	25
7	India	61	19	Zimbabwe	25
8	Tailanda	56	20	Canada	23
9	Singapore	48	21	Filipine	19
10	Olanda	44	22	Nigeria	16
11	Bangladesh	40	23	Pakistan	00
12	Suedia	33			

ca „cei cinci dragoni” din cauza creșterii lor economice surprinzător de rapide din ultimile decenii. Din acest motiv nu trebuie să surprindă că indicele „Long Term Orientation” (LTO) pentru toate cele 23 de țări este corelat puternic cu datele de creștere economică publicate de Banca Mondială pentru perioada 1965-1987⁵.

Corelația dintre anumite valori confucianiste și creșterea economică din ultimele decenii este o descoperire surprinzătoare, chiar senzațională. Existența unei relații între învățăturile confucianiste și creșterea economică recentă a fost sugerată mai de mult dar ea nu a fost dovedită niciodată. Unii dintre apărătorii săi a fost futurologul american Herman Kahn (1922-1983), care a formulat o „ipoteză neo-confucianistă” (Kahn, 1979). În această teorie Kahn a sugerat că succesul economic recent al țărilor din Asia de Est poate fi atribuit elementelor culturale comune care merg departe înapoi în istorie și că această moștenire culturală, în condițiile pieței mondiale ale perioadei de după cel de-al doilea război mondial, a constituit un avantaj competitiv pentru o activitate economică de succes. Datele obținute cu CVS au dovedit justetea afirmațiilor lui Kahn și specifică de asemenea care valori confucianiste sunt asociate cu creșterea economică.

O corelație nu demonstrează încă o legătură cauzală. Cauzalitatea ar fi putut veni pe orice cale sau ar fi putut să fie un al treilea factor care să acționeze ca o cauză comună. Capitolul 3 a arătat că venitul național a fost asociat cu punctaje ale indicelui de individualism și, pe baza datelor obținute în două perioade de timp, cauzalitatea s-a demonstrat că merge de la bogăție către individualism. Studiul CVS a furnizat numai date pentru o perioadă de timp. Direcția cauzalității poate fi

doar presupusă. Natura valorilor implicate, însă, face foarte probabil ca aceste valori să fie cauza și creșterea economică să fie efectul, legătura dintre cele două fiind relizată de activitatea antreprenorială din Asia de Est. Este cunoscut faptul că japonezii și chinezii prețuiau cumpătarea și perseverența și înainte de începerea boom-ului prezent; credința lor în tradiție, deși încă puternică, a fost slăbită vizibil de evenimentele istorice ale celui de-al doilea război mondial și ale perioadei următoare.

Activitatea antreprenorială din Asia de Est nu poate să se bazeze numai pe valori ale antreprenorilor înșiși. Modul în care s-au găsit punctajele CVS, prin studierea eșantioanelor de studenți, sugerează că valorile decisive sunt deținute în linii mari de întreaga societate, antreprenori și viitorii antreprenori, angajații lor și familiile lor, precum și alți membri ai societății.

Valorile care formează împreună dimensiunea „dynamism confucianist”, orientarea pe termen lung în raport cu orientarea pe termen scurt, vor șoca probabil mulți cititori occidentali. Uimirea lor nu este surprinzătoare, deoarece dimensiunea se compune tocmai din elemente pe care chestionarele occidentale nu le-au menționat întrucât un occidental, în mod normal, nu le-ar fi găsit importante.

Este remarcabil că „perseverența” și „cumpătarea” nu apar, de exemplu, în studiul de valoare Rokeach, care se presupune a se fi bazat pe un inventar complet al valorilor americane din anii 1960. Cheltuirea și nu economisirea pare a fi o valoare în SUA, atât la nivel individual cât și la nivel guvernamental. Același lucru se întâmplă și în alte societăți occidentale. Se pare că el se aplică cel puțin Olandei; olandezii sunt adesea tachinați pentru parcimonia lor și au fost numiți „chinezii Europei”. Acumulările personale, ca o componentă a produsului național brut, s-au raportat în 1988 la aproximativ 12% pentru Japonia, 8% pentru Republica Federală a Germaniei, 4% pentru Marea Britanie și 3% pentru SUA. Herbert Stein, fost Președinte al Consiliului Economic Consultativ sub doi președinți americani republicani, când a fost întrebat de ce americanii nu economisesc mai mult a răspuns:

„Economisții nu au fost capabili să răspundă la această întrebare. Cota noastră de economisire... a fost întotdeauna mai mică decât în alte părți... Este mai probabil o reflectare a stilului de viață american, deși aceasta nu este o explicație”.⁶

Denumirea „confucianist” pentru această dimensiune poate fi văzută ca ceva care induce în eroare. După cum am văzut, ambii poli opuși ai dimensiunii conțin valori confucianiste. Unele țări neconfucianiste, ca Brazilia și India, au de asemenea un punctaj destul de mare al indicelui (cu toate că Brazilia are o minoritate japoneză considerabilă). Pentru observatorul occidental, țările din Asia de Est par a fi orientate mai mult către tradiții și „obraz” comparativ cu Occidentul, dar aici

cititorul trebuie să-și amintească faptul că indicele măsoară valoarea relativă. Dacă studenții aparțin tradiției de valoare orientală, ei apreciază mai mult economisirea. În final se poate da argumentul că un număr de valori puternic confucianiste **nu** sunt legate de dimensiune, cum este „pietatea filială” care a reieșit a fi asociată cu colectivismul.

În ciuda acestei nerecunoașteri, valorile la polul LTO sunt pronunțat confucianiste și susțin activitatea antreprenorială. **Persistența** (perseverența), tenacitatea în urmărirea oricărui scop, este o însușire esențială pentru a deveni antreprenor. **Organizarea relațiilor prin statut și supravegherea funcționării acestora** reflectă accentul confucianist asupra perechilor de relații inegale, **wu lun**. Un sens al armoniei și ierarhiei stabile și complementaritatea rolurilor face fără îndoială mai ușor rolul de antreprenor. **Cumpătarea** conduce la economisiri și disponibilitate de capital pentru reinvestire pentru o persoană sau rudele acesteia. Valoarea de a **dispune de un sentiment de rușine** susține interdependența dintre sensibilitatea la contacte umane și stresul de a întreține o relație cu cineva.

La polul orientare pe termen scurt, **siguranța personală și stabilitatea** dacă sunt supraaccentuate descurajează inițiativa, riscul de a cerceta și flexibilitatea în a lua decizii cerute antreprenorilor pe piețe, acolo unde lucrurile se modifică rapid. **Protejarea „образului” cuiva** dacă este exagerată va diminua urmărirea îndeaproape a afacerii.

Chiar dacă în Asia de Est există de fapt o serie de mijloace de salvare a obrazului, punctajul arată că la nivel de conștiință studenții care au răspuns la întrebări au dorit să nu reliefeze acest lucru. Prea mult **respect pentru tradiție** împiedică inovațiile. O parte a secretului succesului economic al celor Cinci Dragoni este ușurința cu care ei au acceptat inovațiile tehnice occidentale. Sub acest aspect ei au fost mai puțin tradiționali decât multe țări occidentale și aceasta explică punctajul relativ scăzut al Dragonilor pe această valoare. În sfârșit, **reciprocitatea salutarilor, favorurilor și cadourilor** este un ritual social asociat mai mult cu bunele maniere decât cu performanța. Din nou, deși este clară prezența acestora în țările din Asia de Est, el pare să fie nereliefat în mod conștient. În țările occidentale, care au un punctaj relativ ridicat pe valorile orientării pe termen scurt și un punctaj mic pe valorile orientării pe termen lung, echivalentul obrazului, tradiției și reciprocității este o sensibilitate la tradițiile sociale actuale, la „a ține pas cu tinerețea”, care este deasupra unor valori ca persistența și cumpătarea.

Cultura în forma unor anumite valori dominante este o necesitate dar nu o condiție suficientă pentru creșterea economică. Alte două condiții sunt existența unei piețe și a unui context politic care să permită dezvoltarea. Necesitatea unei piețe explică de ce creșterea celor Cinci Dragoni a început numai după 1955 când, pentru prima

dată în istorie, au fost îndeplinite condițiile pentru o piață mondială adevărată. Necesitatea unui context politic ajutător a fost întâlnită în toate țările celor Cinci Dragoni, dar în moduri diferite, cu rolul guvernului variind de la susținere activă la *laissez faire*. Uniunile sindicale au fost slabe și de partea companiilor în toate cele cinci țări, distribuția relativ egalitaristă însemnând că susținerea pentru modificări sociale revoluționare a fost slabă. Sensul confucianist de moderație a afectat de asemenea viața politică în ciuda izbucnirilor ocazionale de neliniști și violență.

Influența contextului politic este evidentă în țara care a fost leagănul confucianismului, China, potrivit punctajului ridicat pe dimensiunea dinamism confucianist. Creșterea economică a Chinei a fost împiedicată de violența Revoluției Culturale din 1966-1976; cu toate acestea, rata de creștere economică medie în China pentru o perioadă de 23 de ani care include și Revoluția Culturală este raportată la 5,2 la sută, mai mare decât rata de 4,2 la sută a Japoniei. Desigur, China a pornit foarte de jos. Politica a jucat un rol major în dezvoltarea sa economică și acest lucru va continua. Este evident mult mai greu să aduci prefaceri pentru o națiune având 1100 milioane de oameni decât pentru una de 2,6 milioane, ca Singapore. Problema este dacă conducătorii chinezi pot face față consecințelor politice interne ale deschiderii economice a țării către restul lumii. Suprimarea dramatică a demonstrațiilor studențești din piața „Square of the Gate of Heavenly Peace” din Beijing din iunie 1989 sugerează că modernizarea economică mai este influențată prin controlul politic. Dacă se găsește o soluție la această dilemă, China se pare că deține software-ul mental capabil de a transforma această țară într-un al șaselea Dragon gigant.

Gândiri occidentale și gândiri orientale

Succesul economic al celor Cinci Dragoni din Asia de Est a fost prezis de puțini economiști. Chiar după ce acest lucru s-a petrecut, mulți dintre ei au refuzat să-l recunoască. O prognoză apărută pentru această regiune în prestigioasa publicație *American Economic Review* (Chenery și Strout, 1966) nici măcar nu a inclus Hong Kong și Singapore, deoarece ele erau considerate ne semnificative; ea a subestimat performanțele Taiwanului și Coreei de Sud și le-a supraestimat pe cele din India și Sri Lanka. 15 ani mai târziu Singapore, cu o populație de 2,6 milioane de locuitori, a exportat mai mult decât India, cu 700 de milioane de locuitori.

După ce miracolul economic al Dragonilor a devenit incontestabil, economiștii nu au încă nici o explicație pentru el. Pe baza unui criteriu economic, Columbia, de exemplu, ar fi trebuit să întreacă Coreea de Sud, dar realitatea dovedește contrariul⁷. „Culturiștii”, ca de exemplu Herman Kahn, au folosit drept explicație moștenirea confucianistă, dar aceasta s-a considerat ca o speculație. Este remarcabil că s-a utilizat un instrument est asiatic – CVS – pentru a găsi o dovadă a veridicității

rolului culturii în dezvoltarea Asiei de Est și o explicație a succesului economic al celor Cinci Dragoni. Importanța originii culturale în gândirea acelor care au realizat chestionarul este o ilustrare puternică a fundamentului cultural pe care este bazat un fenomen. El afectează nu numai practicile noastre zilnice: modul de viață, modul în care suntem crescuți, modul în care conducem și suntem conduși și modul în care murim, ci și teoriile pe care suntem capabili să le dezvoltăm pentru a explica practicile noastre. Nici o parte a vieții noastre nu este exceptată de la influența culturii.

Comparația rezultatelor studiilor IBM și RVS (occidentale) în raport cu CVS (orientale) a arătat că trei dimensiuni care tratează relații umane de bază par să fie atât de universale încât ele apar într-un fel sau altul în orice studiu de valoare făcut să acopere mai multe țări. Acestea sunt echivalente dimensiunilor distanță față de putere, individualism-colectivism și masculinitate-feminitate din studiul IBM. Poate fi găsită și o a patra dimensiune, dar natura ei depinde de cultura celor care au întocmit chestionarul. La chestionarele realizate de cercetători occidentali (IBM și RVS) s-a găsit dimensiunea „evitarea incertitudinii” iar la CVS s-a găsit dimensiunea „dynamism confucianist”.

Evitarea incertitudinii a fost descrisă în Capitolul 5. Această dimensiune se ocupă în ultimă instanță de căutarea Adevărului în diverse societăți. Culturile caracterizate prin evitarea incertitudinii nutresc o credință în Adevărul absolut iar culturile în care se acceptă incertitudinea iau o poziție mai relativistă.

Dynamismul confucianist sau, cum l-a redenumit acest capitol, orientarea pe termen lung în raport cu orientarea pe termen scurt, poate fi interpretat ca ocupându-se cu căutarea de către o societate a Virtuții. Nu este un accident faptul că această dimensiune are legătură cu învățăturile lui Confucius. După cum s-a menționat în acest capitol, Confucius a fost un profesor de etică practică fără un conținut religios. El a tratat Virtutea dar a lăsat deschisă problema Adevărului.

Religiile orientale, hindusă, budistă, shintoistă și taoistă, se deosebesc de cele occidentale, iudaism, creștinism și islamism, printr-o puternică linie filozofică de demarcație. Cele trei religii occidentale aparțin aceluiași sistem de gândire; din punct de vedere istoric, ele s-au dezvoltat din aceleași idei de bază. Așa cum am argumentat în Capitolul 5, toate trei se bazează pe existența unui Adevăr care este accesibil credincioșilor adevărați. Toate trei au o Carte. În Orient nici confucianismul, care este o etică nereligioasă, și nici o altă religie majoră nu se bazează pe presupunerea că există un Adevăr pe care comunitatea umană poate să-l accepte. Ele oferă diferite căi prin care o persoană poate să se pună în valoare, cu toate că aceste căi nu constau în credință, ci în ritual, meditație sau moduri de viață. Unele dintre ele pot conduce la o stare spirituală superioară, eventual la o unire cu un Dumnezeu sau cu mai mulți Dumnezei. De aceea Dr. Pradham a fost atât de uimit

de întrebarea despre ce crede el. Aceasta este o întrebare irelevantă în Orient. Ceea ce face cineva este important⁸. De aceea un chestionar conceput de specialiști occidentali a condus la identificarea unei a patra dimensiuni care tratează Adevărul; un chestionar creat de specialiști orientali a găsit o a patra dimensiune care tratează Virtutea.

Concepția occidentală asupra Adevărului este susținută de o axiomă din logica occidentală și anume aceea că o afirmație o exclude pe cea opusă ei: dacă A este adevărat, atunci B, care este opusul lui A, trebuie să fie fals. Logica orientală are o asemenea axiomă. Dacă A este adevărat, opusul său, B, poate fi de asemenea adevărat și împreună creează o soluție care îi este superioară lui A sau lui B. Aceasta se numește uneori complementaritatea lui **yang** cu **yin**, folosindu-se două caractere chineze care exprimă elementele bărbătești și femeiești prezente în toate aspectele realității. În această apropiere filozofică adevărul uman este întotdeauna parțial. Oamenii din țările Asiei de Est și de Sud-Est pot adopta destul de ușor elemente din religii diferite sau pot adera la mai multe religii în același timp. În țările cu un astfel de substrat filozofic, un sistem etic practic nereligios, așa cum este confucianismul, poate deveni un element fundamental al societății. În occident, regulile etice tind să fie derivate din religie: Virtutea din Adevăr.

În perioada revoluției industriale, care a fost inițiată în occident acum 200 de ani, preocuparea occidentului pentru Adevăr a fost la început un lucru valoros. Ea a condus la descoperirea de legi ale naturii care pot fi valorificate pentru progresul omenirii. Este surprinzător că savanții chinezi, în ciuda gradului lor ridicat de civilizație, nu au descoperit niciodată legile lui Newton: pur și simplu ei nu caută legi. Alfabetul chinez exprimă și el această lipsă de interes în privința generalizării: el are nevoie de 5000 de caractere diferite, câte unul pentru fiecare silabă în timp ce pentru despărțirea silabelor în litere separate limbile occidentale au nevoie de numai aproximativ 30 de semne. Modul de gândire occidental este analitic în timp ce cel oriental este sintetic.

La jumătatea secolului al douăzecelea preocuparea Occidentului pentru Adevăr a încetat treptat să mai fie un lucru valoros și s-a transformat într-o responsabilitate. Știința poate să folosească gândirea analitică, dar managementul și guvernarea se bazează pe talentul de a sintetiza. Cu rezultatele Occidentului, cu tehnologiile obținute analitic care la ora actuală sunt disponibile, culturile orientale pot să înceapă să pună în practică aceste tehnologii folosind posibilitățile lor sintetice superioare. Ce este adevărat sau ce este drept este mai puțin important decât ce lucrezi sau cum pot fi coordonate către un țel comun eforturile individuale cu diferitele modele de gândire. Managementul japonez, în special cu salariații japonezi, este vestit pentru sinteza sa pragmatică. Prin dovedirea legăturii dintre dinamismul confucianist și creșterea economică recentă, proiectul de

Tabelul 7.2 Diferențe majore între societățile cu orientare pe termen scurt și cele cu orientare pe termen lung

Orientare pe termen scurt	Orientare pe termen lung
Respect pentru tradiții	Adaptare tradițiilor la un context modern
Respect pentru obligații sociale și status indiferent de preț	Respect pentru obligații sociale și status în anumite limite
Presiune socială pentru „a ține pasul cu tinerețea” chiar dacă aceasta înseamnă foarte multă cheltuială	Chibzuială în cheltuirea resurselor
Cotă mică de economisire, bani puțini pentru investiții	Cotă mare de economisire, fonduri disponibile pentru investiții
De așteptat rezultate rapide	Perseverență spre rezultate pe termene lungi
Preocupare pentru „obraz”	Înclinație spre autosubordonare pentru atingerea unui scop
Preocupare pentru posesia Adevărului	Preocupare pentru respectarea cerințelor
	Virtuții

cercetare CVS a demonstrat avantajul strategic al culturilor care pot practica Virtutea fără a fi preocupate de Adevăr.

Între țările musulmane acoperite de studiul CVS, Bangladesh a realizat punctajul 40, iar Pakistanul 0. Contrar Asiei de Est multe țări cu o tradiție dominant musulmană sunt încă în căutarea unor căi de a face față schimbării (modernizării). Țările musulmane care au acumulat temporar bogății enorme de pe urma resurselor lor de petrol, s-au adaptat mai greu la lumea modernă decât țările care au rămas sărace. Beneficiile petrolului ar fi putut să fie mai degrabă o responsabilitate decât un lucru valoros. Nici unul dintre cei Cinci Dragoni nu are alte resurse naturale în afara software-ului mental al populațiilor lor.

A existat o perioadă în istorie, din secolul al 9-lea până în secolul al 14-lea d. Hr., când lumea musulmană nu a fost avansată numai din punct de vedere militar ci și din punct de vedere științific, în timp ce Europa creștină era înapoiată. Cu Renașterea și Reforma, țările creștine au intrat pe drumul modernizării, în timp ce lumea islamică s-a retras în tradiționalism. Contrar a ceea ce se întâmplă în Asia de Est, mulți lideri de opinie din lumea musulmană par să interpreteze tehnologia modernă și ideile occidentale mai degrabă ca un pericol decât ca o oportunitate. Preocuparea pentru Adevăr pe care o susțin culturile musulmane cu creștinii poate fi privită ca un dezavantaj competitiv în raport cu Dragonii care caută numai Virtutea.

Tabelul 7.2 rezumă principalele aspecte ale dimensiunii orientare pe termen scurt în raport cu cea pe termen lung descrise în acest capitol. El este mai puțin extins față

de tabelele corespunzătoare pentru cele patru dimensiuni IBM care sunt susținute de căutarea largă de fenomene corelate din „Consecințele culturii” (Hofstede, 1980). Totuși, noua dimensiune acoperă limpede subiecte extrem de relevante pentru dezvoltarea economică și care nu se găsesc în relație cu celelalte dimensiuni.

O deplasare de la orientarea pe termen scurt către cea pe termen lung pare a fi extrem de dorită nu numai din punct de vedere al creșterii economice, dar și în vederea necesității de supraviețuire în condițiile unei populații mondiale în creștere într-o lume cu resurse limitate. Răspunsul lui Confucius dat ducelui Ching: „Guvernarea bună constă în a fi econom cu resursele” va deveni mai relevant în viitor decât a fost cu 2500 de ani în urmă.

Note:

- ¹ Herman Vuijsje, „Twee kofie, twee koekjes”, în NRC Handelsblad, 16 Aprilie, 1988. Citate traduse de GH.
- ² Acest capitol utilizează exclusiv un articol al lui Hofstede și Bond (1988).
- ³ În plus, ei au modificat punctajul de la valori de poziție relativă a unuia față de celălalt la evaluarea fiecărei valori în parte.
- ⁴ Detaliile sunt descrise într-un articol intitulat „Filiera culturală chineză” (The Chinese Culture Connection)(1987), nume colectiv, adoptat de o echipă de 24 de cercetători conduși de Michael H. Bond. Din 20 de țări, un factor CVS denumit „Disciplina morală” este corelat 0,55 cu distanța față de putere și cu -0,54 cu individualismul. Un factor CVS denumit „integrare” este corelat 0,65 cu individualismul și -0,58 cu distanța față de putere. Un factor CVS denumit „sensibilitate umană” este corelat 0,67 cu masculinitatea.
- ⁵ Coeficientului de corelație produs momentan dintre LTO și procentul mediu al ratei de creștere anuală 1965-1987 este 0,7, semnificativ la nivelul 0,001.
- ⁶ Dintr-un articol al ziaristului olandez Ben Knapen în NRC Handelsblad, 9 Februarie, retradus de GH.
- ⁷ Produsul național brut pe cap de locuitor al Columbiei a fost de 280 \$ în 1965, 1240 \$ în 1987. În Coreea de Sud cifrele sunt 150 \$ în 1965, 2690 \$ în 1987 (Raportul Dezvoltării Mondiale, 1989).
- ⁸ Specialistul american în mitologie Joseph Campbell (vezi Capitolul 5, nota 15) a comparat miturile religioase estice și vestice. El sugerează că iudaismul, creștinismul și islamismul au materia și spiritul disociate în timp ce religiile și filozofiile estice le mențin integrate (Campbell 1988, p. 71-75)

Partea a III-a

CULTURI ORGANIZAȚIONALE

De la manie la instrument managerial

Heaven's Gate BV (HGBV) este o unitate de producție cu o vechime de 60 de ani în industria chimică din Olanda. Mulți dintre salariații săi sunt în vârstă. Există o mulțime de povești despre trecut. Muncitorii povestesc despre cât de grele erau muncile atunci când încărcarea și descărcarea se făceau manual. Ei vorbesc despre efort și despre riscul fizic. HGBV era considerat un stăpân bogat. Timp de câteva decenii, cererile pentru produsele sale au depășit oferta. Produsele nu erau vândute ci distribuite. Clienții trebuiau să fie amabili și politicoși pentru a fi serviți. Banii se făceau foarte ușor.

Stilul de management la HGBV era de tip paternalist. Bătrânul manager general își făcea zilnic plimbarea de dimineață prin uzină, dând mâna cu oricine se întâlnea. Aceasta, spun oamenii, este rădăcina unei tradiții care mai există încă și pe care ei o numesc „strângerea de mână HGBV”: când cineva sosește dimineața, dă mâna cu colegii săi. Acest ritual de salut ar putea fi normal în Franța, dar în Olanda nu este un lucru obișnuit. Bogat și paternalist, HGBV a fost mult timp considerat un binefăcător, atât de către salariații săi în momentele dificile cât și de comunitatea locală. Unele dintre aceste păreri s-au menținut. Salariații mai consideră încă HGBV ca pe un patron dorit, oferind salarii bune, bonusuri și securitatea muncii. Un loc de muncă la HGBV este încă văzut ca o slujbă pentru o viață. HGBV este o companie pe care oamenii o doresc ca loc de muncă și pentru copiii lor. În afară, HGBV este sponsor obișnuit al sporturilor locale și al asociațiilor umanitare. „Niciodată apelul la HGBV nu a fost făcut în zadar”.

Climatul organizațional este bun, cu un anumit grad de libertate dat salariaților. Uzina a fost descrisă ca un club, un sat, o familie. Aniversărilor de 25 și de 40 de ani li s-a dat multă atenție; petrecerile de Crăciun de la uzină sunt bine cunoscute. Aceste sărbători reprezintă ritualuri cu o istorie lungă, pe care oamenii le apreciază. În cultura HGBV sau, așa cum se exprimă oamenii, „metoda HGBV”, sunt foarte importante regulile nescrise pentru comportarea socială. Nu se trăiește pentru a munci, se muncește pentru a trăi. Ceea ce face cineva contează mai puțin decât cum

face. Acela trebuie să se potrivească în rețeaua informală și faptul se menține pentru toate nivelele ierarhice. „Potrivirea” înseamnă: evitarea conflictelor și a confruntărilor directe; acoperirea greșelilor altora; loialitate, prietenie, modestie și cooperare bună. Nimeni nu trebuie să iasă în evidență, nici în sens pozitiv, nici în sens negativ.

Nemulțumiri ale salariaților la HGBV au fost, dar niciodată direct la adresa altor salariați la HGBV. De asemenea, nemulțumirea este rezervată pentru cercul propriu al cuiva: față de superiori sau străini nu trebuie „să se păteze propriul cuib”.

Această preocupare pentru armonie și solidaritate de grup se potrivește bine în cultura regională a zonei geografice în care este plasată HGBV. Noii veniți sunt acceptați repede, atâta timp cât ei se adaptează. Calitatea muncii lor contează mai puțin decât adaptarea lor socială. Oricine strică armonia este respins, oricât de bun muncitor ar fi el sau ea. Refacerea relațiilor poate lua ani. „Preferăm să lăsăm o problemă de lucru să continue pentru altă lună, chiar dacă aceasta costă o grămadă de bani, decât să o rezolvăm într-o manieră neprietenească”. Regulile companiei nu sunt niciodată absolute. Cea mai importantă regulă, a spus un interviuat, este ca regulile să fie flexibile. Se poate încălca o regulă dacă aceasta se face cu blândețe. Nu cel care încălcă regula este cel care riscă, ci acela care face din aceasta o problemă.

Conducerea la HGBV pentru a fi eficientă trebuie să fie în armonie cu modelele de comportament social. Managerii trebuie să fie accesibili, cinstiți și comunicativi. Prezentul manager general este un asemenea lider. El nu își dă importanță. El are o relație simplă cu oamenii de la toate nivelele și este simțit ca „unul de-al nostru”. Carierele la HGBV sunt făcute în primul rând pe baza calificărilor sociale. Nu trebuie ca cineva să se poarte într-un mod special; nu este nevoie să fii prea scripitor, dar este nevoie de contacte bune; trebuie să se cunoască poziția cuiva în rețeaua informală. Trebuie să aparții clubului de tenis. Mai presus de toate trebuie să se respecte ceea ce cineva a numit reguli stricte pentru a fi persoană agreabilă.

Totuși, această descriere romantică a fost recent perturbată de influența dinafară. În primul rând s-au schimbat condițiile de piață și HGBV s-a găsit ea însăși într-o situație competitivă nefamiliară cu alți furnizori europeni. A trebuit să se reducă costurile și forța de muncă. În tradiția HGBV, această problemă a fost rezolvată prin pensionări înainte de termen fără concedieri colective. Totuși, vârstnicii care au trebuit să se pensioneze înainte de termen au fost surprinși de faptul că nu mai era nevoie de ei în companie.

În al doilea rând, și chiar mai serios, HGBV a fost atacată de ecologi din cauza poluării pe care o produce, un punct de vedere care a primit un sprijin crescând în cercurile politice. Nu este imposibil ca licențele necesare pentru funcționarea HGBV

să fie într-o zi retrase. Managementul HGBV-ului a încercat să contracareze această problemă cu un lobby activ la nivelul autorităților cu o campanie de presă și prin organizarea de vizite publice la companie, dar succesul acestora nu este deloc sigur. În interiorul HGBV acest pericol este micșorat. Oamenii nu sunt capabili să-și imagineze că într-o zi s-ar putea ca HGBV să nu mai existe. „Managementul nostru a găsit întotdeauna o soluție. Se va găsi și acum o soluție”. Între timp se fac încercări de a se mări competitivitatea companiei HGBV prin îmbunătățirea calității și prin diversificarea produselor. Aceasta implică și aducerea de noi resurse umane din afară. Aceste noi tendințe vin în contradicție cu cultura tradițională HGBV¹.

Moda culturii organizaționale

Studiul cazului de mai sus este o descriere a unei culturi de organizație. Oamenii care lucrează pentru HGBV au un mod specific de a acționa și de a interacționa, care îi situează separat pe oamenii care lucrează pentru alte organizații chiar din aceeași regiune. În capitolele anterioare ale acestei cărți, „cultura” a fost asociată cu naționalitatea. Atributul de „cultură” dat unei organizații este un fenomen relativ recent. Termenul cultură organizațională a apărut cauzal mai întâi în literatura de limbă engleză în anii 1960, ca un sinonim pentru „climat”. Echivalentul de **cultură de corporație**, inventat în anii 1970, a câștigat popularitate după apariția în SUA în 1982 a cărții cu același titlu scrisă de Terrence Deal și Allan Kennedy. El a intrat în limbajul comun prin succesul unei cărți, a echipei de la McKinsey/Harvard Business School, compusă din Thomas Peters și Robert Waterman, carte intitulată **„În căutarea excelenței” (In Search of Excellence)**, care a apărut în același an. De atunci, s-a dezvoltat o literatură cuprinzătoare dedicată subiectului, care a cuprins și alte arii lingvistice. Peters și Waterman au scris:

„Fără excepție, dominanța și coerența culturii s-au dovedit a fi o calitate esențială a companiilor perfecte. Mai mult, cu cât cultura este mai puternică și mai orientată spre piață, cu atât mai puțin este nevoie de manuale de politică, de structuri organizatorice sau de proceduri și reguli detaliate. În aceste companii oamenii găsesc în majoritatea situațiilor soluțiile care sunt de așteptat, deoarece căile de rezolvare a situațiilor limită sunt foarte clare.”²

A discuta despre „cultura” unei companii sau a unei organizații a devenit o manie printre manageri, printre consultanți și, cu sensuri oarecum deosebite, printre oamenii de știință. Această manie poate să devină demodată într-o zi, dar nu fără a lăsa urme. Cultura de organizație/corporație a devenit un termen de actualitate la fel ca termenii structură organizațională, strategie și control. Nu există o definiție standard a conceptului, dar majoritatea specialiștilor care scriu despre el vor fi de acord asupra faptului că o „cultură organizațională” este:

- **holistică**, referindu-se la un tot care este mai mult decât suma părților sale componente

- determinată istoric, reflectând evoluția în timp a organizației
- legată de lucrurile studiate de antropologi, cum sunt ritualurile și simbolurile
- fundamentată din punct de vedere social, creată și păstrată de un grup de oameni care formează împreună o organizație
- ușoară (deși Peters și Waterman își asigură cititorii că „ușor este greu”)
- greu de modificat, deși autorii se contrazic asupra a cât este de greu de modificat

În Capitolul 1 s-a definit „cultura” în general ca „programare mentală colectivă, prin care membrii unui grup sau unei categorii de oameni se deosebesc de alții”. În consecință, „cultura organizațională” se poate defini ca programare mentală colectivă, care deosebește, pe membrii unei organizații de membrii altei organizații. Organizațiile cu culturi „puternice”, în sensul termenului dat de Peters și Waterman, au determinat apariția unor sentimente pozitive la unii oameni și a unora negative la alții. Atitudinea față de culturile organizaționale puternice este afectată în parte de elementele de cultură națională. Cultura de la Corporația IBM, una dintre cele mai deosebite companii după Peters și Waterman, a fost descrisă cu aversiune de Max Pagès, un psihosociolog social francez renumit, în studiul din anul 1979 asupra companiei IBM din Franța; el a denumit-o „noua biserică” (la nouvelle église). Societatea franceză, în comparație cu cea americană, este caracterizată de o dependență mai mare a cetățeanului de rând față de ierarhie și reguli (vezi Capitolele 2, 5 și 6). Savanții francezi sunt și ei copii ai societății lor și deci vor pune accentul mai mult decât americanii pe reguli, adică pe elementele raționale în organizații. În același timp, cultura franceză, după cum reiese din Capitolul 3, este individualistă astfel încât există nevoia de a apăra individul împotriva sistemului rațional.³ Chiar în SUA unii oameni au reacționat la cartea lui Peters și Waterman prin sloganul „Mai bine mort... decât excelent”.

Un alt gen de reacție este găsit în țările nordice, Danemarca, Suedia și, în oarecare măsură, Norvegia și Finlanda. În cazul lor, societatea este construită mai puțin pe ierarhie și reguli decât în SUA. Ideea de „culturi organizaționale” în aceste țări este acceptată întrucât ea tinde să sublinieze iraționalul și paradoxalul. Aceasta nu înlătură deloc o atitudine fundamental pozitivă asupra organizațiilor (vezi Westerlund și Sjöstrand, 1975; March și Olsen, 1976; Broms și Gahmberg, 1983; Brunsson, 1985).

Există, de asemenea, o distincție printre specialiștii în problematica culturii organizaționale, o grupare dintre aceștia care interpretează cultura ca ceva pe care o are o organizație și altă grupare care o interpretează ca ceva care este o organizație (Smircich, 1983). Prima concepție conduce la o abordare analitică și la o preocupare pentru modificare. Ea predomină printre manageri și consultanți manageriali. A doua concepție susține o abordare sintetică și o preocupare pentru înțelegere și se întâlnește aproape exclusiv printre oamenii de știință.⁴

Diferențe dintre culturile organizaționale și naționale

Folosirea cuvântului „cultură” atât pentru națiuni cât și pentru organizații sugerează că cele două feluri de cultură sunt fenomene identice. Incorect: o națiune nu este o organizație și cele două tipuri de „cultură” sunt de natură diferită.

Diferența între culturile naționale și organizaționale se datorează rolurilor diferite jucate în fiecare dintre ele de manifestările de cultură descrise în Capitolul 1 (în diagrama „foi de ceapă”, Fig.1.2: simbolurile, eroii, ritualurile și valorile, din care primele trei au fost subsumate sub denumirea de „practici”).

Printre culturile naționale – comparând de altfel oameni similari – studiile IBM au găsit diferențe considerabile în valori, în sensul descris în Capitolul 1, în sentimente largi, nespecifice de bun și rău etc. Aceasta nu ține seama de similaritățile, la practica dintre salariații de la IBM în posturi similare, ci doar în filialele naționale diferite. Când lumea scrie despre culturile naționale din lumea modernă că devin mai asemănătoare, evidența citată este luată de obicei de la nivelul practicilor: oamenii se îmbracă la fel, cumpără aceleași produse și folosesc aceleași cuvinte la modă (simboluri); ei văd aceleași spectacole de televiziune și de cinematograf (eroi); ei practică aceleași sporturi și activități libere (ritualuri). Aceste manifestări mai degrabă superficiale de cultură sunt uneori eronate pentru tot ce există; substratul de bază al valorilor, care determină în plus pentru oameni semnificația practicilor lor, este predominant. Studiul la nivel de valori continuă să arate diferențe impresionante între națiuni; fapt dovedit nu numai de studiile de la IBM din jurul anului 1970 descrise în capitolele de la început dar și, ca să luăm un exemplu mai recent, de studiul sistemelor de valori europene din 1981, care a folosit eșantioane reprezentative din întreaga populație (vezi Capitolul 2, nota 9).

Cea mai mare parte a acestui capitol se va baza pe rezultatele unui proiect de cercetare desfășurat între 1985 și 1987 sub îndrumarea IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation), care acum face parte din Universitatea din Limburg, Maastricht, Olanda. Acest studiu a folosit în special experiența acumulată prin studiile de la IBM efectuate pentru mai multe națiuni. În mod paradoxal, cercetarea de la IBM nu a relevat vreo informație directă asupra culturii de corporație pentru IBM: toate unitățile studiate au aceeași cultură de corporație și nu există termene de comparație din afară. Studiul între diferite națiuni a fost totuși folositor din punct de vedere metodologic. El a servit ca un model al felului în care să se conceapă un studiu interorganizațional. În loc de o corporație în mai multe țări, de data aceasta va trebui să studiem mai multe organizații diferite în una și aceeași țară: un mod de abordare similar dar înlocuind diferențele naționale prin cele organizaționale.

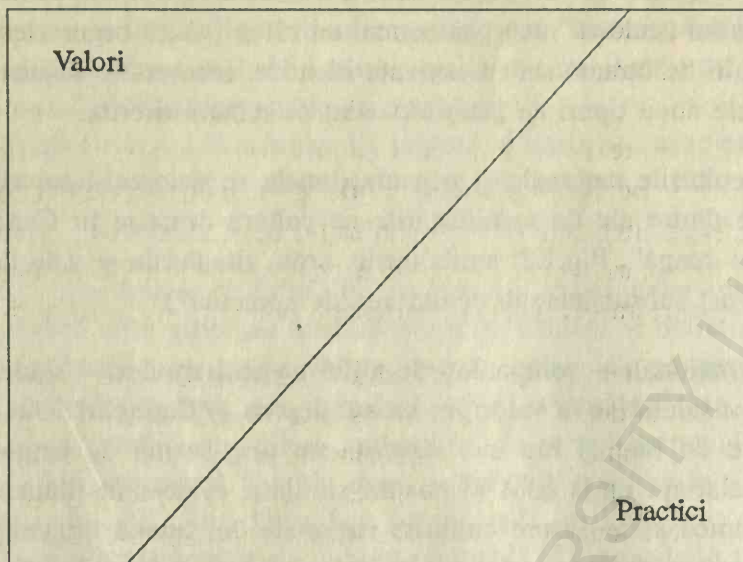
Proiectul de cercetare IRIC asupra culturilor organizaționale a descoperit că rolurile valorilor în raport cu practicile sunt exact inverse față de raportul nivelului național.

Nivel

Națiune

Ocupație

Organizație

Locul de
socializare

Familie

Școală

Loc de muncă

Fig. 8.1 Natura diferențelor de cultură la nivel ocupațional și organizațional

Comparând în alt mod oameni similari din diferite organizații, s-au observat diferențe considerabile în practici dar diferențe mult mai mici în valori. Acest lucru este arătat în Fig. 8.1.

Fig. 8.1 ilustrează că la nivel național, diferențele culturale constau mai mult în valori și mai puțin în practici (atâta timp cât comparăm oamenii simpli). La nivel de organizație, diferențele culturale constau mai mult în practici și mai puțin în valori. Un nivel de cultură ocupațional a fost plasat la jumătatea distanței dintre națiune și organizație, sugerând că intrarea într-un domeniu ocupațional înseamnă achiziționarea atât a valorilor cât și a practicilor.

Diferențele în echilibrul valori-practici arătate în Fig. 8.1 pot fi explicate prin plasările diferite ale „socializării” (învățăturii) pentru valori și pentru practici; acestea au fost înregistrate în partea dreaptă a diagramei. Valorile sunt dobândite la vârstă fragedă, mai întâi în familie și printre vecini, și apoi la școală. La vârsta de 10 ani a copilului, majoritatea valorilor lui fundamentale au fost programate în mintea sa. Practicile organizaționale, pe de altă parte, sunt învățate prin socializare la locul de muncă în care intră majoritatea adulților, adică, cu un volum de valori solid conturat. Pentru valorile ocupaționale locul socializării este școala sau universitatea, iar perioada este între copilărie și adolescență.

Fig. 8.1, care se bazează pe experiența a două studii empirice bogate, unul (la IBM) pentru națiuni și celălalt pentru organizații, sugerează că și culturile naționale și

culturile organizaționale sunt fenomene de ordin diferit. Folosirea aceluiași termen, „culturi”, pentru amândouă poate conduce la erori. Concluziile desprinse din diagramă sunt în contradicție cu literatura de specialitate cunoscută asupra „culturilor de corporație”, care insistă, după Peters și Waterman, asupra faptului că distribuirea valorilor reprezintă esența unei culturi de corporație. Pe baza cercetării descrise mai departe, percepțiile divizate ale practicilor zilnice trebuie să fie considerate ca esența unei culturi de organizație. În studiul IRIC al culturilor de organizație, valorile salariaților difereau mai mult după criterii ca naționalitatea, vârsta și educația acestora decât după apartenența lor la o organizație în sine.⁵ •

O explicație pentru diferența dintre concluziile lui Peters și Waterman (și mulți alți autori americani) și cele descoperite de noi asupra naturii culturilor organizaționale poate fi aceea că literatura de management face rar distincție între valorile fondatorilor și cele ale liderilor reprezentativi și valorile majorității membrilor organizației. Descrierile culturilor organizaționale sunt adesea bazate numai pe relatările asupra eroilor corporației. Studiul nostru a evaluat în ce măsură mesajele liderilor au ajuns la membrii organizației. Valorile fondatorilor și ale principalilor lideri conturează, fără îndoială, culturile organizaționale, dar modul în care aceste culturi îi afectează pe salariați este prin modalitățile practice de acțiune. Valorile fondatorilor-lideri devin practicile membrilor organizației. •

Dacă valorile membrilor depind în primul rând de alte criterii decât apartenența la organizație, calea prin care aceste valori pătrund în organizație este procesul de angajare: o companie angajează oameni de o anumită naționalitate, vârstă, educație, sex⁶. Socializarea lor ulterioară în organizație este un mod de a învăța practicile: simboluri, eroi, ritualuri. Personalul departamentelor care fac preselecția persoanelor care urmează să fie angajate joacă un rol foarte important în menținerea valorilor organizației (în bine sau în rău), un rol de care mulți manageri ai resurselor umane nu sunt deloc conștienți.

Un studiu calitativ-cantitativ al culturilor organizaționale: proiectul IRIC

Studiile de culturi organizaționale pot fi împărțite în două categorii: unele bazate pe informație slabă, calitativă, și unele care, dimpotrivă, caută date solide, cantitative. Un articol având ca autori un italian și un britanic, asociază slab cu feminin și solid cu masculin și presupune că ultimul este mai atrăgător într-o lume a bărbaților (Gherardi și Turner, 1987). Aceasta poate totuși să depindă de modelele naționale de masculinitate și feminitate (vezi Capitolul 4). Sloganul lui Peters și Waterman după care „slab este solid” a atras în mod justificat atenția asupra informației slabe într-o societate masculină. Datele cantitative înseamnă de obicei studii de caz; multe studii de cultură de organizație se referă la un singur caz. Cu toată atracția lor,

aceste studii ridică în mod inevitabil problema gradului de încredere (oare alt cercetător a perceput aceleași fenomene?) și a gradului de generalitate (cum ne ajută acest caz să înțelegem alte cazuri?).

Studiile solide, cantitative ale culturilor de organizație sunt puține și rare și nu în mod necesar foarte convingătoare. Evaluarea culturii pe baza datelor solide sau semi-solide (cuantificabile direct sau indirect) are avantajul de a prezenta siguranță (independența de persoană sau de cercetător) și stabilitate în timp a instrumentului, permițând astfel o cercetare „longitudinală”. Mai ușor decât cercetarea pe baza datelor slabe, ea ajută la depășirea rezistenței la vești proaste printre oamenii implicați (pe cât de multe interviuri vă bazați această părere?). Managerii care operează într-o cultură de date solide cu linie de bază pot s-o încorporeze mai repede în conștiința lor. Aceștia riscă să scape totuși esența culturii ca un tot-ea poate deveni ușor mecanică, ducând la apariția ideii că o cultură organizațională poate fi manipulată. Pentru toate aceste motive, studiul IRIC a fost conceput astfel încât să includă atât un element calitativ cât și unul cantitativ, care să conducă la eficiență maximă pentru ambele aspecte: în cadrul cercetării s-au folosit interviuri foarte detaliate precum și studiul scris.

Contactarea unui număr suficient de organizații s-a dovedit a fi o problemă. În timp ce studiul de la IBM efectuat pentru națiuni poate folosi datele existente, achiziționate prin infrastructură și pe baza bugetului corporației, proiectul IRIC pentru organizații a trebuit să-și creeze fonduri proprii și să-și găsească firme participante. Vânzarea unui proiect comun de cercetare unui număr de organizații diferite nu este ușoară – cu siguranță că nu este dacă ele trebuie să se autofinanțeze. La început toată lumea dorește să știe cine va mai participa, dar acest lucru nu este încă știut de către cercetători („dacă veniți, avem o petrecere”). Eventual se ajunge la un număr suficient de mare de organizații prin includerea în studiu a două zone

Tabelul 8.1 Activități ale organizațiilor de muncă implicate în proiectul IRIC

Companii private industriale	
(electronică, chimie, bunuri de consum)	
● secții sau unități productive	6
● birouri de conducere sau departamente de marketing	3
● unități de cercetare sau de dezvoltare	2
Companii private de deservire	
● unități bancare, de transport, de comerț	5
Instituții publice	
● unități de telecomunicații, de ordine publică	4
Număr total de organizații studiate	20

naționale: Danemarca și Olanda, țara de origine a studiului IRIC. Pe dimensiunile de cultură națională IBM, aceste două țări au punctaje destul de asemănătoare: ele aparțin aceleiași grupări de țări nordice. În cadrul acestor contexte naționale, IRIC a căutat accesul la un domeniu larg de organizații de lucru diferite. Arătând cât de diferite pot fi culturile organizaționale, se realizează o cunoaștere mai bună a cât de diferit este diferitul și cât de similar este similarul. Unitățile de studiu au fost atât organizații întregi cât și părți de organizații, în care managementul s-a presupus a fi destul de omogen din punct de vedere cultural (concluzia ulterioară a studiului a permis testarea acestei ipoteze). Proiectul IRIC a cuprins în total 20 de unități din 10 organizații diferite, 5 în Danemarca și 5 în Olanda. Aceste unități au fost angajate în activitățile din Tabelul 8.1. Mărimea unităților a variat de la 60 la 2500 salariați. Numărul de 20 de unități a fost destul de mic pentru a permite studierea fiecărei unități în profunzime, calitativ, ca un studiu de caz separat. În același timp, el a fost suficient de mare pentru a permite analiza statistică a datelor cantitative comparative pentru toate cazurile.

Mai întâi faza calitativă a cercetării a constatat în interviuri detaliate de la om la om, fiecare cu o durată de 2-3 ore, cu 9 persoane intervievate în fiecare unitate (astfel, un total de 180 de intervievați). Aceștia au servit atât pentru obținerea unui calificativ pentru întreaga cultură a organizației (*Gestalt*) cât și pentru achiziționarea subiectelor care să fie incluse în chestionarul pentru studiul scris. Intervievații au fost selecționați cu grijă într-o discuție cu persoana care servea drept legătură a cercetătorilor în unitatea respectivă, pe criteriul de a avea de spus ceva interesant și cu conținut informativ referitor la cultura respectivă.

Grupul de intervievați a inclus în toate cazurile managerul principal al organizației și secretarul (niciodată secretară) acestuia; el a cuprins și oameni cu diferite funcții selectați de la toate nivelele, atât cu vechime cât și nou sosiți, femei și bărbați. Uneori portarul sau ușierul s-au dovedit a fi excelente surse de informații; a fost inclus întotdeauna un salariat reprezentativ (echivalent cu un băiat de prăvălie).

Echipa care a realizat interviul a fost alcătuită din 18 membri (danezi sau olandezi), majoritatea dintre ei cu o specializare științifică în domeniul social, dar în mod deliberat fără să cunoască tipul de activitate desfășurată în organizația studiată. Interviurile pentru fiecare organizație au fost împărțite între două persoane care intervievau, o femeie și un bărbat, deoarece sexul celui care punea întrebările putea afecta observațiile obținute. Toți aceștia primeau în prealabil același proiect de studiu și toți foloseau aceleași formulare generale pentru întrebările libere.

- Formularul interviului conținea întrebări de genul:

- **Asupra simbolurilor organizaționale** Care sunt aici termenii speciali pe care numai cei din interior îi pot înțelege?

- **Asupra eroilor organizației** Ce fel de oameni vor avansa aici cel mai probabil în cariera lor? Pe cine considerați a fi persoane importante îndeosebi pentru această organizație?
- **Asupra ritualurilor organizației** La care întruniri periodice participați? Cum se poartă oamenii în cadrul acestor întâlniri? Care evenimente sunt sărbătorite în această organizație?
- **Asupra valorilor organizației** Ce lucruri le place foarte mult oamenilor să vadă că se petrec aici? Care este cea mai mare greșeală care se poate face? Care probleme de serviciu vă frământă atât de mult încât să nu puteți dormi noaptea?

Cei care luau interviurile aveau libertatea să încerce să obțină și alte informații dacă simțeau că ele există. Interviurile erau înregistrate și cei ce le realizau scriau un raport pentru fiecare interviu folosind o ordine prestabilită, citând pe cât posibil cuvintele proprii ale intervievaților.

În al doilea rând, faza cantitativă a proiectului a constat dintr-un studiu scris, cu întrebări precodificate, puse altfel decât în prima fază unui eșantion strict aleatoriu dintr-o unitate. Acest eșantion a fost compus din aproximativ 25 de manageri (sau atât de mulți câți numără unitatea), 25 de colegi fără funcții de conducere de la același nivel (profesional) și 25 de persoane de pe alte nivele. Întrebările studiului le-au inclus pe acelea din studiul de la IBM pentru naționalități, plus un număr de întrebări adăugate ulterior; majoritatea dintre ele au fost totuși dezvoltate pe baza interviurilor din prima fază. Întrebările erau formulate asupra tuturor temelor pe care cei ce puneau întrebările le bănuiau că ar putea să difere substanțial între unități. Acestea au inclus, îndeosebi, multe dintre percepțiile practicilor zilnice, care au lipsit în studiile pentru naționalități.

Informațiile obținute, atât prin interviuri cât și prin materialele scrise, au fost discutate cu conducerea organizațiilor și uneori au fost reluate cu grupuri mai mari de salariați dacă managerii erau de acord.

Rezultatele analizelor profunde pe bază de interviuri: cazul SAS

Cele 20 de organizații studiate au oferit tot atâtea studii de caz, descrieri în amănunt ale fiecărei culturi de organizație realizate de către cei care făceau interviurile după rezultatele obținute în interviuri și în studiile scrise ca o verificare a interpretărilor lor. Cazul HGBV de la începutul acestui capitol a fost luat din rezultatele studiului. Acum se va prezenta încă un caz: cazul companiei scandinave de transport aerian de pasageri Scandinavian Airlines System (SAS) – terminalul Copenhaga. La începutul anilor 1980, compania SAS era caracterizată de un proces de transformare spectaculos. Sub conducerea noului său președinte, Jan Carlzen, compania a trecut de la o orientare produs-și-tehnologie la o orientare piață-și-service. Înainte, planificările și vânzările se bazau pe realizarea unui număr maxim de ore de zbor, cu cel mai modern echipament

posibil. Piloții, tehnicienii și managerii compartimentelor erau eroii companiei. Deteriorarea rezultatelor a impus reorganizarea.

Carlzen a fost convins că succesul pe piața de mare competitivitate a transporturilor aeriene depinde de un mod superior de satisfacere a cererilor clienților prezenți și potențiali. Aceste cereri trebuie să fie bine cunoscute de către salariați, prin contactul zilnic, față în față cu clienții. În vechea situație salariații nu erau niciodată întrebați despre opiniile lor: ei erau un grup disciplinat de oameni în uniformă, instruiți să urmărească regulile. Acum ei erau considerați „linia de foc” și organizația a fost restructurată mai degrabă pentru a-i susține decât pentru a le da ordine. Managerii s-au transformat în consilieri; linia de foc a primit libertatea considerabilă în tratarea cu clienții a problemelor imediate. Ei trebuiau doar să raporteze către manageri asupra deciziilor lor după ce faptul era consumat, ceea ce însemna o acceptare necondiționată a judecății salariatului cu toate riscurile implicate (Carlzen, 1987).

Una din unitățile participante la studiul IRIC a fost terminalul de pasageri SAS de la aeroportul din Copenhaga. Interviuurile au fost luate la trei ani după ce a avut loc reorganizarea. Salariații și managerii purtau uniformă, erau disciplinați, protocolari și punctuali. Ei păreau să fie genul de oameni cărora le place să lucreze într-o structură disciplinată. Oamenii lucrau în schimburi, cu perioade de lucru cu activitate extrem de intensă alternate de perioade de relativă inactivitate. Ei au arătat o acceptare remarcabilă a noului lor rol. Când este vorba despre istoria companiei, ei tind să înceapă cu momentul reorganizării; numai câțiva manageri s-au referit la anii anteriori acestui moment.

Cei intervievați erau foarte mândri de companie: identitatea lor părea să provină în mare măsură din aceasta. Relațiile sociale din afara locului de muncă erau menținute frecvent cu alți salariați la SAS. Carlzen era menționat adeseori ca erou al companiei. În ciuda faptului că erau disciplinați, relațiile dintre colegi păreau să fie bune și exista un fel de ajutor reciproc. Colegii care se confruntau cu o criză în viața lor particulară erau susținuți de către ceilalți și de către companie. Managerii de la diferite niveluri erau considerați abordabili, deși era limpede că managerii aveau mai multe probleme cu acceptarea noului rol decât persoanele fără funcții de conducere. Noii salariați erau introduși într-un program formal de specializare și inițiere cu întâlniri simulate cu problemele clienților. Acest lucru a servit și ca mecanism de selectare, arătând dacă noul venit avea valorile și calificările necesare pentru această profesiune. Cei care au absolvit cu succes specializarea se simțeau repede ca acasă în cadrul departamentului. Față de clienți, salariații au demonstrat o atitudine în sensul rezolvării problemei: ei au arătat o preocupare considerabilă în privința modurilor originale în care să rezolve problemele clienților: moduri în care

unele reguli pot fi forțate în scopul realizării rezultatului dorit. Promovarea a fost treptată și s-a simțit că a fost făcută pentru colegii cei mai competenți și merituoși.

Este posibil ca acest departament să beneficieze de un anumit „efect Hawthorne”⁷ din cauza rolului principal pe care l-a jucat în succesul reorganizării. La momentul în care s-au luat interviurile este probabil că euforia reorganizării cu succes era la apogeu. Observatorii din interiorul companiei comentau că valorile oamenilor nu s-au modificat cu adevărat, dar că reorganizarea a transformat o disciplină a supunerii față de superiori într-o disciplină a servirii clienților.

Rezultatele studiului: șase dimensiuni ale culturilor organizaționale

Studiile de la IBM au condus la identificarea a patru dimensiuni de culturi naționale (distanța față de putere, individualism-colectivism, masculinitate-femininitate și evitarea incertitudinii). Acestea au fost dimensiuni de valori, deoarece filialele IBM naționale au diferit inițial după valorile culturale ale salariaților lor. Totuși, cele 20 de organizații studiate în cadrul studiului IRIC asupra organizației au diferit destul de puțin sub aspectul valorilor culturale ale membrilor lor, dar ele au variat considerabil în practicile lor, așa cum se vede în Fig. 8.1.

Majoritatea întrebărilor studiului scris au măsurat percepțiile oamenilor asupra practicilor în organizația lor de lucru. Acestea au fost prezentate, sub forma „Acolo unde lucrez ...”, de exemplu:

Acolo unde lucrez:

Programarea ședințelor este.

menținută cu strictă punctualitate 1 2 3 4 5

Cantitatea domină

calitatea 1 2 3 4 5

Programarea ședințelor este

menținută doar aproximativ

Calitatea domină

cantitatea

Fiecare subiect a constatat în două afirmații contradictorii: care afirmație a fost pusă în coloana din dreapta și care a fost pusă în coloana din stânga a fost o chestiune decisă la întâmplare, astfel încât poziția lor nu sugerează dezirabilitatea lor.

Toate cele 61 de întrebări care începeau cu „Acolo unde lucrez ...” au fost concepute pe baza informației culese în interviuri în urma discuțiilor libere și au fost supuse unei analize statistice foarte asemănătoare aceleia folosită în studiile de la IBM (vezi Capitolul 2). Ele au produs șase dimensiuni complet noi: de practici și nu de valori. Ceea ce s-a folosit a fost o analiză de factori a unei matrici cu 61 întrebări x 20 de unități; pentru fiecare unitate s-a calculat un punctaj mediu pentru fiecare întrebare pentru toți cei chestionați care erau o treime manageri, o treime calificați și o treime necalificați. Analiza a condus fără echivoc la un total de șase factori, reflectând dimensiunile de practici (percepute) care deosebesc cele 20 de

unități organizaționale una față de celelalte. Aceste șase dimensiuni au fost independente reciproc, adică ele s-au întâlnit în toate combinațiile posibile.

Alegerea unor denumiri pentru noile dimensiuni găsite empiric este un proces subiectiv: el reprezintă pasul de la date la teorie. Denumirile alese au fost schimbate de câteva ori. Formularea lor prezentă a fost discutată pe larg cu oamenii din organizații. Pe cât posibil, denumirile trebuie să evite sugerarea unui pol „bun” și a unui pol „rău” pentru o dimensiune. Dacă punctajul unei unități pe o dimensiune trebuie să fie interpretat drept bun sau rău depinde în întregime unde vor să ajungă cei responsabili de administrarea organizației. Termenii la care s-a ajuns în final sunt următorii:

1. Orientare spre proces în raport cu orientarea spre rezultate
2. Orientare spre salariați în raport cu orientarea spre muncă
3. Limitat (mărginit) în raport cu profesional
4. Sistem deschis în raport cu sistem închis
5. Control redus în raport cu control intens
6. Prescriptiv (normativ) în raport cu pragmatic (practic)

Ordinea celor șase dimensiuni inter-organizaționale (numărul lor) reflectă ordinea în care ele au apărut în analiza efectuată, dar nu are nici o semnificație teoretică; numărul 1 nu este mai important decât numărul 6. Un număr mai mic arată doar că în chestionar sunt conținute mai multe întrebări care tratează dimensiunea 1 în comparație cu dimensiunea 2 și așa mai departe; dar acest lucru poate fi văzut foarte bine ca o reflectare a intereselor cercetătorilor care au întocmit chestionarul.

Pentru fiecare dintre cele șase dimensiuni s-au ales trei întrebări fundamentale „Acolo unde lucrez ...” pentru a calcula o valoare de indice a fiecărei unități pe fiecare dimensiune, foarte asemănător cu felul în care s-au calculat valorile de indice în studiile de la IBM, pentru fiecare țară, pe fiecare dimensiune internațională. Punctajele unității pentru cele trei întrebări alese au fost corelate puternic unele cu altele⁸. Conținutul lor a fost formulat astfel încât împreună ele să transmită în viitor managerilor și salariaților esența dimensiunii, așa cum este văzută de studiu, organizațiilor.

Dimensiunea 1 analizează o preocupare cu mijloace (**orientare spre proces**) unei preocupări cu scopuri (**orientare spre rezultate**). Cele trei subiecte de bază arată că în culturile cu orientare spre proces oamenii recunosc ei înșiși că evită riscurile și că fac numai un efort limitat în munca lor deoarece fiecare zi seamănă cu cealaltă. În culturile cu orientare spre rezultate oamenii se recunosc pe sine ca simțindu-se confortabil în situații deosebite și fac un efort maxim deoarece fiecare zi este bănuită că aduce noi modificări. Pe o scală de la 0 la 100, în care 0 reprezintă unitatea cea mai orientată spre proces iar 100 cea mai orientată spre

rezultate, dintre cele 20 de unități, HGBV, uzina chimică descrisă anterior, a realizat punctajul 02 (foarte orientat spre proces și preocupare slabă pentru rezultate) în timp ce terminalul SAS a realizat punctajul 100: a fost unitatea cea mai orientată spre rezultate dintre cele 20 de unități. Pentru această dimensiune este greu să nu se atașeze eticheta de „bun” polului orientat spre rezultate și eticheta de „rău” pentru celălalt pol. Cu toate acestea, există operații pentru care este esențială centrarea pe proces. Unitatea noastră cea mai orientată spre proces (scor 00) a fost o unitate productivă de la o firmă farmaceutică. Producerea medicamentelor este un exemplu de ambianță lipsită de risc și bazată pe rutină, în care este greu de presupus că se dorește ca ea să aibă o cultură orientată spre rezultate. Există preocupări similare în multe organizații. Astfel, chiar o orientare spre rezultate nu este întotdeauna „bună” iar opusa acesteia nu este întotdeauna „rea”.

Una dintre cerințele importante din cartea lui Peters și Waterman „În căutarea excelenței” este că sunt mult mai eficiente culturile „puternice” decât cele „slabe”. O problemă în verificarea acestei afirmații este aceea că în literatura culturilor de organizație/corporație se va căuta în zadar un mod practic de măsurare (operativă) a influenței culturii. Deoarece subiectul pare interesant, în proiectul IRIC am dezvoltat metoda noastră proprie pentru măsurarea puterii unei culturi. O cultură „puternică” a fost interpretată ca o cultură omogenă, adică una în care toți cei întrebați în cadrul studiului au dat aceleași răspunsuri asupra întrebărilor importante, indiferent de conținutul lor. O cultură slabă este una eterogenă: aceasta se întâmplă atunci când printre diferiți oameni din aceeași organizație răspunsurile variază foarte mult. Datele studiului arată că din 20 de organizații cercetate, influența culturii (omogenitatea) a fost corelată semnificativ cu rezultatele orientării⁹. Propunerea celor doi, Peters și Waterman, pentru ca termenul „orientare spre rezultate” să-l înlocuiască pe cel de „efectiv” referitor la eficiența culturilor puternice a fost astfel confirmată în datele noastre.

Dimensiunea 2 analizează o preocupare pentru resursele umane (orientare spre salariați) și o preocupare pentru îmbunătățirea muncii (orientare spre muncă). Subiectele de bază alese arată că în culturile cu orientare spre salariat, oamenii simt că problemele lor personale sunt luate în considerare, că organizația își ia o responsabilitate pentru bunăstarea acestora și că deciziile importante tind să fie luate de grupuri sau comitete. În unitățile cu orientare spre muncă, oamenii încearcă o presiune puternică pentru a-și îmbunătăți munca, ei percep organizația ca interesată doar de locul de muncă al salariaților, nu și la bunăstarea persoanei și a familiei sale; salariații afirmă că deciziile importante tind să fie luate de indivizi. Pe o scală de la 0 la 100, HGBV a realizat punctajul 100, iar terminalul SAS a realizat 95, ambele extrem de orientate spre salariați. Punctajele pe această dimensiune au reflectat filozofia organizației sau a factorilor companiei, dar și urme posibile ale

evenimentelor trecute: unități care au avut recent probleme economice în special dacă acestea au fost însoțite de concedieri colective, au avut tendința de punctaj de orientare spre muncă, chiar dacă, potrivit intervievaților noștri, trecutul a fost altul. Opiniile despre dezirabilitatea unei orientări puternice spre salariat au diferit printre managerii unităților studiate. În discuțiile reluate unii manageri principali au dorit ca organizația lor să devină orientată mai mult spre salariat în timp ce alții au dorit o mișcare în direcția opusă.

Dimensiunea orientare spre salariat-orientare spre muncă corespunde celor două axe al unui model de conducere bine cunoscut american: „**Managerial Grid**” („Grila managerială”) de Blake și Mouton (1964). Blake și Mouton au dezvoltat un sistem extensiv de pregătire a managerilor pe baza modelului lor. În această pregătire, orientarea spre salariat și orientarea spre muncă sunt tratate ca două dimensiuni independente: o persoană poate fi sus pe amândouă, pe una sau pe nici una. Aceasta pare să contrazică plasarea de către noi a celor două orientări la polii opuși ai unei singure dimensiuni. Totuși, grila Blake și Mouton se aplică indivizilor, în timp ce studiul IRIC a comparat componente organizaționale. Ceea ce arată studiul IRIC este că în timp ce indivizii pot să fie simultan orientați spre muncă și spre salariat, culturile organizaționale tind să favorizeze pe una sau pe cealaltă dintre ele.

Dimensiunea 3 analizează organizații ai căror salariați își derivă identitatea în mod cuprinzător din organizație (**limitat**) și organizații în care oamenii se identifică cu felul lor de muncă (**profesional**). Întrebările fundamentale arată că membrii culturilor de tip limitat simt că normele de organizare cuprind comportarea lor atât de acasă cât și de la serviciu; ei simt că în angajarea salariaților compania ia în considerare fondul social și de familie tot atât de mult ca și competența lor profesională; ei nu anticipează viitorul (ci presupun că organizația va face acest lucru pentru ei). Pe de altă parte, membrii unor culturi de tip profesional consideră viața lor particulară drept propria lor afacere, ei simt că organizația angajează numai pe baza competenței la locul de muncă; ei gândesc în viitor. Sociologia a cunoscut de mult timp această deosebire în formularea „local” în raport cu „cosmopolit”, drept contrastul între sistemul de referință intern și cel extern (Merton, 1968). Tipul limitat de cultură este asociat adesea cu companiile japoneze. Previzibil în studiul nostru, punctajele organizațiilor pe această dimensiune sunt corelate cu nivelul de educație al membrilor organizației: organizațiile limitate tind să aibă salariați cu educație mai puțin formală. Salariații de la terminalul SAS au realizat un punctaj aproape limitat (24); salariații de la HGBV au realizat un punctaj mediu (48).

Dimensiunea 4 analizează **sisteme deschise și sisteme închise**. Subiectele de bază arată că în unitățile de tip sistem deschis membrii consideră că atât organizația cât și oamenii săi sunt deschiși pentru nou veniți și străini; aproape oricine trebuie să-și găsească locul în organizație și noii salariați au nevoie de numai câteva zile pentru

a se simți ca acasă. În unitățile de tip sistem închis, organizația și oamenii săi se simt a fi închiși și secretoși, chiar printre membrii organizației; numai anumiți oameni se adaptează în organizație și noii salariați au nevoie de mai mult de un an pentru a se simți ca acasă (în cea mai închisă unitate, un membru al echipei manageriale a mărturisit că el se simte încă un străin după 22 de ani). Pe această dimensiune, HGBV a realizat din nou un punctaj mediu (51) iar SAS a realizat un punctaj extrem de deschis (9). Ceea ce descrie această dimensiune este climatul organizațional. El a fost singurul dintre cele șase dimensiuni „practice” asociate cu naționalitatea: se pare că un climat organizațional deschis este o caracteristică mai mult a Danemarcei decât a Olandei. Totuși, și o organizație daneză a realizat un punctaj de sistem foarte închis.

Dimensiunea 5 se referă la rolul structurării interne a organizației. Potrivit întrebărilor principale, oamenii din unitățile de tip control slab simt că nimeni nu se gândește la costuri, programarea ședințelor este menținută doar aproximativ și glumele despre companie și despre muncă sunt frecvente. Oamenii din unitățile de tip control solid descriu mediul lor de lucru orientat față de costuri, programările ședințelor sunt menținute cu punctualitate și glumele despre companie și/sau muncă sunt rare. Se pare, din date, că un sistem de tip control ... solid este asociat, în cele din urmă statistic, cu coduri nescrise stricte în termeni de comportare demnă. Pe o scală de la 0=slab la 100=solid, SAS, cu un personal unitar, a realizat un punctaj extrem de solid (96) iar HGBV a realizat din nou un punctaj la jumătatea scalei (52); un punctaj mediu este însă destul de slab pentru o unitate de producție, în comparație cu alte unități de producție.

În sfârșit, dimensiunea 6 tratează noțiunea populară de „orientare spre client”. Unitățile **pragmatice** sunt puternic orientate de piață; unitățile **normative** își orientează sarcinile spre lumea din afară prin implementarea unor reguli inviolabile. Subiectele principale arată că în unitățile normative accentul major este pus pe urmărirea corectă a procedurilor organizaționale, care sunt mai importante decât rezultatele; în materie de etică a afacerilor și de onestitate, standardele organizațiilor se pare că sunt ridicate. În unitățile pragmatice există un accent major pe îndeplinirea cerințelor clienților, rezultatele fiind mai importante decât procedurile corecte iar în materie de etică a afacerilor predomină o atitudine mai degrabă pragmatică decât dogmatică. Terminalul SAS a fost unitatea cu punctajul cel mai mare pe latura pragmatică (100), ceea ce arată că mesajul lui Jan Carlzen și-a atins scopul, iar HGBV a realizat punctajul 68 pe partea pragmatică. Așa cum s-a deschis în studiul de caz HGBV, în trecut compania ar fi putut să fie ușor rigidă față de clienți, dar se pare că s-a adaptat noii sale situații competitive.

Culturile economice și sfera avantajelor competitive în materie de cultură

Cercetarea profilelor de punctaj pentru 20 de organizații pe 6 dimensiuni arată că dimensiunile 1, 3, 5 și 6 (proces în raport cu rezultatele, limitat în raport cu profesional, slab în raport cu solid și normativ în raport cu pragmatic) se leagă de tipul de muncă prestată de organizație și de tipul de piață în care aceasta operează. De fapt, aceste patru dimensiuni reflectă parțial cultura de afaceri sau industrială, o componentă neglijată în mod frecvent a culturii organizaționale. În Fig. 8.1 ea poate fi localizată undeva între nivelul ocupațional și organizațional, deoarece o industrie dată presupune ocupații specifice și menține, de asemenea, practici organizaționale specifice, din considerente logice sau de tradiție. Pe dimensiunea 1 majoritatea departamentelor industriale și a birourilor au realizat punctaje de orientare spre proces; organizațiile de cercetare/dezvoltare și organizațiile de deservire au realizat punctaje de orientare spre rezultate. Pe dimensiunea 3, organizațiile cu tehnologie tradițională au realizat punctaje de tip limitat iar organizațiile cu tehnologie avansată au realizat punctaje de tip profesional. Pe dimensiunea 5, organizațiile care livrează produse de înaltă precizie sau de risc precum și organizațiile de deservire (cum sunt întreprinderile farmaceutice sau cele în care se realizează tranzacțiile financiare) au punctaje de tip intens pe când unitățile cu activități inovatoare sau imprevizibile au punctaje de tip redus. Spre surprinderea noastră, cele două corpuri de poliție orășenească supuse studiului au realizat punctaje în zona de tip redus (16 și 41): munca de polițist este foarte imprevizibilă și personalul din poliție are o discreție considerabilă în modul în care își realizează obligațiile de serviciu. Pe dimensiunea 6, unitățile prestatoare de servicii și acelea care funcționează pe piața concurențială au punctaje de tip pragmatic iar unitățile implicate în implementarea legilor și acelea care activează sub influența monopolului au punctaje de tip normativ.

O dată cu modul în care obligațiile și condițiile de piață afectează punctajele pe dimensiuni, studiul IRIC a descoperit și o serie de surprize: unitățile de producție cu o neașteptat de puternică orientare spre rezultate chiar la nivel de magazin, sau o unitate de tipul HGBV cu un sistem de tip control redus referitor la obligațiile sale. Aceste surprize reprezintă elemente distinctive în cultura unei organizații în comparație cu organizațiile similare și avantaje sau dezavantaje competitive ale unei culturi organizaționale. Celelalte două dimensiuni, 2 și 4 (angajat în raport cu slujba și deschis în raport cu închis), par să fie mai puțin constrânse de obligații și de piață, ele par să fie bazate pe factori istorici ca filozofia fondatorului (sau fondatorilor) sau recente crize. În cazul dimensiunii 4, sistem deschis în raport cu sistem închis, mediul cultural național s-a dovedit că joacă un rol important.

Figura 8.1 arată că deși culturile organizaționale se compun în principal din practici ele au o componentă de valori modestă. Studiul IRIC realizat pentru organizații a cuprins întrebări de valori din studiile pentru națiuni efectuate la IBM. Organizațiile s-au deosebit întrucâtva pe trei grupuri de valori. Prima grupă este asemănătoare dimensiunii evitarea incertitudinii din studiul pentru națiuni, deși au apărut diferențe față de întrebările care au fost folosite pentru calcularea punctajelor UAI. O evaluare a evitării incertitudinii la nivel organizațional este corelată cu dimensiunea 4 (deschis în raport cu închis), cu un punctaj evident redus de evitare a incertitudinii situat de obicei în zona unui climat deschis de comunicare. Relația este întărită de faptul că unitățile daneze, cu o excepție, au realizat punctaje mult mai „deschise” decât cele olandeze. Danemarca și Olanda, deși au punctaje asemănătoare de cultură națională, diferă în principal la punctajul național de evitare a incertitudinii, Danemarca având un punctaj mult mai mic.

O a doua grupă de valori organizaționale menține o oarecare asemănare cu distanța față de putere; ea este corelată cu dimensiunea 1 (orientare către proces în raport cu orientare către rezultate): distanțele față de putere mari sunt asociate cu orientarea către proces iar cele mici cu orientarea către rezultate.

Nu s-au găsit în studiile IRIC grupări ale diferențelor de valoare între organizații asociate cu individualismul și masculinitatea. Este posibil ca aceasta să se datoreze faptului că studiul s-a referit numai la întreprinderi și instituții publice. Dacă s-ar fi inclus în studiu, de exemplu, organizațiile de sănătate și asistență socială, s-ar fi putut obține un domeniu mai larg de valori în legătură cu ajutorarea altor oameni, care ar fi produs o dimensiune feminin-masculin. Aceasta este chiar procedura care așteaptă să fie folosită într-un studiu viitor.

Întrebările care în studiul privind națiunile au condus la dimensiunile individualism și masculinitate au format în studiile privind organizațiile o configurație deosebită pe care am denumit-o „centralitatea muncii” (intensă sau redusă): importanța muncii în modelul global de viață al unei persoane. Aceasta a fost corelată cu dimensiunea 3: limitat în raport cu calificat. De obicei, centralitatea activității este mai puternică în culturile organizaționale de tip profesional. În culturile de tip limitat, oamenii nu-și iau acasă problemele de serviciu pentru a le rezolva.

Din cele șase dimensiuni de cultură organizațională, cele cu numerele 1,3 și 4 au fost asociate într-o oarecare măsură cu valori. Pentru celelalte trei dimensiuni, 2, 5 și 6, nu s-a găsit nici o legătură cu valorile. Aceste dimensiuni descriu numai practicile cu care oamenii au fost socializați, fără a fi implicate valorile lor fundamentale.

Cultura organizațională și alte caracteristici organizaționale

În studiile de la IBM, antecedentele și consecințele culturii naționale au fost dovedite prin corelarea punctajelor pe țară cu tot felul de date externe. Acestea au cuprins indicatori economici ca produsul național brut pe cap de locuitor al unei țări, evaluări politice ca indicele de libertate a presei și date demografice ca rata de creștere a populației. De asemenea, s-au făcut comparații cu rezultatele altor studii care au cuprins aceleași țări, dar s-au folosit întrebări diferite și eșantioane umane diferite. Studiul IRIC pentru organizații a cuprins o „validare” similară a dimensiunilor în raport cu datele externe. De data aceasta, desigur, datele folosite au fost obținute din informații asupra organizațiilor obținute în alt mod și din alte surse.

În afara interviurilor și a studiului scris, cercetarea IRIC a cuprins culegerea de date cuantificabile referitoare la organizații în ansamblu. Exemple de astfel de informații (numite **date structurale**) sunt puterea totală a salariatului, compoziția bugetului, rezultatele economice și vârsta managerilor principali. Toate datele structurale au fost strânse personal de către autorul acestei cărți, care a constatat că se pot obține date structurale semnificative printr-un proces euristic asociat cu strângerea reală a datelor. Acest proces a fost prea complicat pentru a fi urmat și de alți cercetători. Furnizorii de date structurale au fost managerii cei mai importanți, șeful biroului personal și șeful biroului bugetar. Lor li s-au prezentat formulare scrise pe baza cărora s-au desfășurat interviurile personale.

Dintr-un număr mare de caracteristici cuantificabile încercate, au furnizat date utile aproximativ 40. Pentru aceste 40 de caracteristici, punctajele pentru fiecare din cele 20 de unități au fost corelate cu punctajele unității pe 6 dimensiuni practice¹⁰. În paragrafele următoare, pentru fiecare din cele 6 dimensiuni practice sunt descrise cele mai importante relații descoperite.

A existat o puternică corelație între punctajele pe dimensiunea practică 1, orientare spre proces în raport cu orientare spre rezultate, și bilanțul muncii în raport cu costul material în bugetul de exploatare (banii necesari activității zilnice). Orice operație poate fi caracterizată ca fiind de tip muncă-intensivă, material-intensivă sau capital-intensivă, depinzând de care dintre cele trei categorii de cost are cea mai mare repartizare în bugetul de exploatare. Unitățile de tip muncă-intensivă (menținând constant numărul de salariați) au realizat punctaje de orientare spre rezultate, în timp ce acelea orientate spre material-intensive au realizat punctaje de orientare spre proces (menținând constant numărul de salariați). Dacă o operație este de tip muncă-intensivă, efortul oamenilor, prin definiție, joacă un rol important în rezultatele sale. Aceasta pare că dezvoltă o cultură orientată spre rezultate. Eficiența unităților de tip material-intensive tinde să depindă de procesele tehnice care par să

stimuleze o cultură orientată spre proces. Nu este deci surprinzător că se găsesc unități de cercetare/dezvoltare și de deservire în zona de orientare spre rezultate; unitățile industriale și de birotică, în această epocă a automatizării, se află adesea în zona de orientare spre proces.

O a doua corelație a orientării spre rezultate a fost cea cu un absenteism scăzut. Aceasta este o validare a faptului că, așa cum a fost formulat într-una din întrebările importante ale chestionarelor, „oamenii se plasează într-un efort maxim”. În continuare, au existat trei corelații semnificative între orientarea spre rezultate și structura organizațiilor. Organizațiile uniforme (un domeniu larg al controlului asupra managerului principal al unității) au punctaje orientate spre rezultate. Acest lucru confirmă cea de-a șaptea maximă a lui Peters și Waterman: „formă simplă, echipă de management slabă”. S-au folosit trei scale simplificate, bazate pe studiile Aston asupra structurii organizaționale la care s-au făcut referiri în Capitolul 6 (Pugh și Hickson, 1976), pentru a măsura centralizarea, specializarea și formalizarea. Atât specializarea cât și formalizarea au fost corelate negativ cu orientarea spre rezultate: unitățile mai specializate și mai formalizate tind să fie mai orientate spre proces. Centralizarea nu a fost corelată cu această dimensiune. Orientarea spre rezultate a fost corelată, de asemenea, cu existența unei echipe de management de nivel superior cu un nivel educațional scăzut, care a susținut mai degrabă executanții decât personalitățile. În sfârșit, în unitățile orientate spre rezultate, apartenența la sindicat printre salariați tinde să fie redusă.

Cele mai puternice corelații cu dimensiunea 2 (salariat în raport cu munca) au fost cu modul de controlare a unității de către organizația din care face parte. Când managerul principal al unei unități a declarat că superiorii săi l-au apreciat funcție de profituri și de alte măsuri de performanță financiară, membrii organizației au realizat punctaje de cultură de tip orientare spre muncă. Acolo unde managerul principal al organizației consideră că superiorii săi îi apreciază rezultatele în funcție de buget, situația este opusă celei anterioare: membrii organizației au realizat punctaje de cultură de tip orientare spre salariat. Se pare că acționând împotriva standardelor externe (profituri pe o piață) se creează o cultură mai puțin liberă decât operând împotriva standardelor interne (un buget). Când un manager principal declară că a permis să fie publicate știri controversate în ziarul salariaților, membrii organizației simt că unitatea este orientată mai mult spre salariat, ceea ce validează sinceritatea managerului respectiv.

Corelațiile rămase cu privire la orientarea spre salariat au fost vechimea medie în muncă (anii petrecuți în compania respectivă) și vârsta salariaților (salariații mai vârstnici au realizat mai mult punctaje de tip orientare spre muncă), cu nivelul educațional al echipei manageriale de nivel superior (echipele cu pregătire mai redusă corespund mai mult unei culturi orientate spre muncă) și cu capitalul total

investit (surprinzător, nu cu capitalul investit per salariat). Organizațiile mari, cu investiție puternică, au tendința de a fi orientate mai mult spre salariat decât spre muncă.

Pe dimensiunea 3 (limitat în raport cu profesional), unitățile cu tehnologie tradițională tind către punctaje de tip limitat; unitățile cu tehnologie avansată au punctaje de tip profesional. Cele mai puternice corelații ale acestei dimensiuni au fost cu diferite măsuri ale mărimii: nu este surprinzător faptul că, cu cât organizațiile sunt mai mari cu atât ele favorizează mai mult culturile profesionale. Nu este surprinzător că, de asemenea, culturile profesionale au mai puțini membri de sindicat. Managerii lor au un nivel ridicat de educație și o vârstă medie ridicată. Structurile organizațiilor lor s-au dovedit a fi specializate mai mult. O corelație interesantă a fost cu bugetul de timp al managerului de la conducerea organizației: modul în care acesta pretinde că-și petrece timpul. În unitățile cu o cultură profesională, am găsit manageri din conducerea organizațiilor care pretindeau că-și petrec mare parte a timpului lor în ședințe și în discuții cu diferite persoane. În sfârșit, organizațiile private din eșantioanele noastre au avut tendința să realizeze punctaje mai mari de tip profesional comparativ cu organizațiile publice. Dimensiunea 4 (sistem deschis în raport cu sistem închis) a fost responsabilă pentru singura corelație puternică cu datele din exterior, adică, între procentul de femei în cadrul salariaților și deschiderea față de climatul de comunicare¹¹. Procentul de femei printre manageri și prezența cel puțin a unei femei în echipa managerială de conducere au fost corelate tot cu deschiderea. Totuși această corelație este afectată de o compoziție binațională a populației supusă studiului. Printre țările europene dezvoltate, Danemarca are una dintre cele mai mari rate de participare a femeilor la forța de muncă iar Olanda are una dintre cele mai mici rate (deși în continuă creștere). Așa cum a fost menționat anterior, unitățile daneze ca un grup (cu o excepție) au un punctaj mai deschis decât al unităților olandeze. Aceasta nu exclude în mod necesar o relație cauzală între participarea femeilor la forța de muncă și un climat organizațional mai deschis: ea poate să fie foarte bine explicația faptului că unitățile daneze sunt mult mai deschise. Per total, relația dintre participarea feminină la forța de muncă și deschiderea climatului organizațional al organizației este o constatare interesantă, care merită a fi supusă cercetării în continuare.

Tot în legătură cu dimensiunea de sistem deschis în raport cu sistem închis sunt și asocierea formalizării cu o cultură de sistem închis (o validare atrăgătoare a ambelor măsuri), asocierea admiterii subiectelor controversate în ziarul salariaților cu o cultură de sistem deschis în mod evident și asocierea unei vechimi medii în muncă (mari) cu o cultură de sistem deschis.

Corelația cea mai puternică a dimensiunii 5 (control puternic în raport cu control slab) a fost făcută cu un element din bugetul de timp autoraportat al managerului

principal al unității: acolo unde acest manager a pretins că petrece aproape tot timpul citind și scriind rapoarte și memorii referitoare la organizație, am găsit un control puternic, ceea ce are sens. Am găsit, de asemenea, că unitățile material-intensive au culturi de tip control puternic. Cum rezultatele unor asemenea unități depind adesea în mică măsură de producția materială, și acest aspect are sens.

Controlul puternic a fost corelat de asemenea cu procentul femeilor manager și al femeilor salariate, în această ordine. Aceasta este probabil o consecință a activităților simple, repetabile și funcționărești pentru care au avut tendința să fie angajate multe femei în cadrul organizațiilor studiate. Un control puternic s-a găsit în cadrul organizațiilor cu un nivel educațional scăzut printre salariații bărbați și femei și, de asemenea, printre manageri. Acest lucru amintește de constatarea din Capitolul 2 legată de faptul că profesiunile în care nivelul educațional este scăzut mențin distanțe mari față de putere. În unitățile în care numărul salariaților a crescut recent, se simte un control mai slab; acolo unde numărul salariaților s-a redus, s-a perceput un control mai puternic. Concedierile salariaților sunt asociate evident cu restrângerile de buget. În sfârșit, absenteismul printre salariați a fost mai scăzut acolo unde controlul s-a perceput a fi mai puțin puternic. Absenteismul este în mod clar un mijloc de a scăpa de sub presiunea unui sistem de tip control puternic.

Pentru dimensiunea 6 (normativ în raport cu pragmatic) s-a găsit o singură corelație semnificativă cu datele externe. Unitățile private din cadrul țărilor au fost mai mult pragmatice spre deosebire de unitățile publice (ca de exemplu corpurile de poliție) care au fost mai mult normative.

Lipsește de pe lista datelor externe corelate cu cultura, mărimile de performanță ale organizațiilor. Aceasta nu înseamnă că o cultură nu are o legătură cu performanța; înseamnă numai că noi nu am găsit instrumente de măsură ale performanței pentru setul variat de organizații studiate.

Legăturile descrise în acest paragraf arată condițiile obiective ale organizațiilor care sunt asociate cu diferite profiluri culturale. Ele pun accentul pe lucruri care trebuie să fie modificate în cultura organizației: de exemplu, anumite aspecte ale structurii sale sau priorități ale managerului principal. Ultimul paragraf al acestui capitol va fi dedicat aspectului semnificației pentru management a culturilor organizaționale.

Sensul și nonsensul culturilor organizaționale

Proiectul de cercetare IRIC a produs un model cu șase dimensiuni al culturilor organizaționale, definit ca practici comune percepute: simboluri, eroi, ritualuri. Datele studiului au provenit din 20 de organizații din două țări nord-vest europene și, în consecință, trebuie să fim prudenți să nu pretindem că același model se aplică

oricărei organizații. Unele tipuri importante de organizații, ca acelea legate de sănătate și de bunăstare, guvern și armată, nu au fost incluse. Nu cunoaștem dacă se pot găsi noi dimensiuni pragmatice în alte țări. Credem totuși faptul că se pot descrie culturile organizaționale în mod semnificativ printr-un număr de dimensiuni pragmatice, și acesta este probabil un adevăr universal. De asemenea este posibil ca aceste dimensiuni să fie asemănătoare în general și să se suprapună parțial cu celelalte șase descrise în acest capitol¹².

Nu înseamnă că punctajele pe dimensiuni împreună **reprezintă** cultura. Culturile organizaționale sunt globale (**Gestalts**) și trăsătura lor poate fi apreciată numai de către cei din interior. Străinilor le trebuie imaginație pentru a le înțelege. Majoritatea managerilor organizațiilor trăiesc însă într-o lume dură și au dificultăți cu un concept vag de tipul **Gestalt**. Pentru ei este important un model de înțelegere a complexității culturii de organizație care să permită o comparație a culturilor diferitelor organizații sau părți de organizații în termeni semnificativi.

Utilizarea practică a unei asemenea comparații pentru management și pentru membrii unei organizații are ca scop:

1. Identificarea subculturilor în cadrul propriei organizații. Pe parcursul desfășurării proiectului IRIC am găsit că unele dintre unitățile studiate conțineau subculturi destul de diverse¹³. Așa cum arată Fig. 8.2, organizațiile pot fi împărțite din punct de vedere cultural conform nivelurilor ierarhice: conducere de nivel superior, manageri de nivel mediu și inferior, salariați calificați, funcționari și vânzători. Alte surse potențiale de diferențieri culturale interne sunt sferele funcționale (ca de exemplu vânzările în raport cu producția, în raport cu cercetarea), diviziunea producție/piață, țara operațiunii și pentru organizațiile care au fuzionat, partenerii anteriori fuzionării. Am întâlnit cazuri în care, la 20 de ani după o fuzionare, urmele culturale ale părților care au fuzionat mai pot fi găsite. Nu toate diviziunile potențiale vor fi la fel de puternice, dar este important pentru managerii și pentru membrii unei organizații complexe să cunoască harta lor culturală, ceea ce, așa cum am constatat, nu este o problemă.
2. Testarea faptului că o cultură se potrivește sau nu strategiilor stabilite pentru viitor. Constrângerile culturale determină care strategii sunt potrivite pentru organizație și care nu sunt potrivite. De exemplu, dacă o cultură este puternic normativă, o strategie pentru o competiție în domeniul deservirii clientului nu are prea multe șanse de succes.
3. În cazul fuzionărilor și al achizițiilor, identificarea sferelor potențiale ale conflictului cultural dintre parteneri. Aceasta poate să fie o informație care să ajute la decizia asupra unei fuzionări sau, dacă decizia a fost luată, o informație asupra administrării integrării de după fuzionare, care trebuie făcută astfel încât să reducă la minimum fricțiunile și să păstreze capitalul cultural unic.

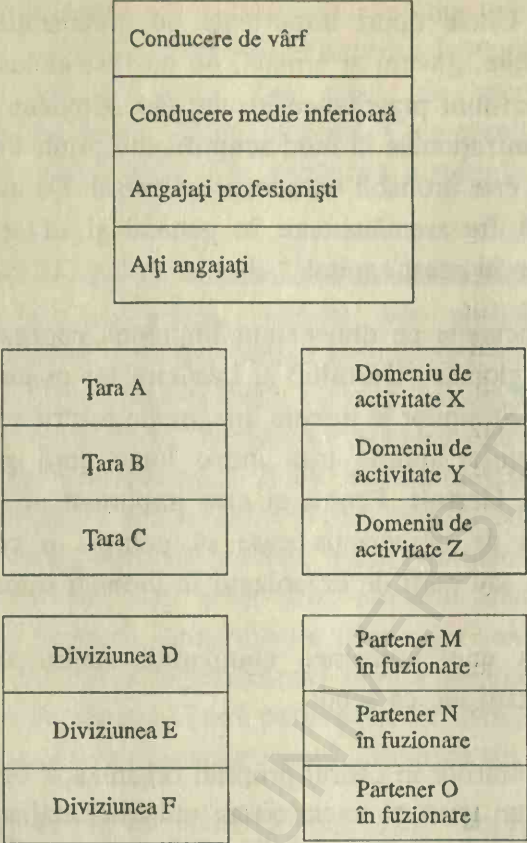


Fig. 8.2 Subdiviziuni potențiale ale unei culturi de organizație

4. Evaluarea dezvoltării culturilor organizaționale în timp, prin repetarea studiului după unul sau mai mulți ani, ceea ce va arăta dacă modificările de cultură încercate s-au materializat într-adevăr precum și efectele culturale ale modificărilor externe care au avut loc după acest studiu.

Cele șase dimensiuni descriu cultura unei organizații dar ele nu pot da rețete: nici o poziție pe vreuna din cele șase dimensiuni nu este intrinsec bună sau rea. În cartea lui Peters și Waterman „În căutarea excelenței” sunt prezentate ca norme opt condiții pentru excelență pe care rezultatele studiului IRIC le contracarează. Ceea ce este bun sau rău depinde în fiecare caz de direcția pe care vrea să meargă organizația și un aspect cultural care este un lucru valoros pentru un scop este inevitabil un lucru mai puțin valoros pentru alt scop. Pozițiile denumite pe scalele de dimensiune ca mai mult sau mai puțin dezirabile reprezintă o modalitate de opțiune strategică și ele pot să varieze de la o organizație la alta. În particular, orientarea spre client (devenită pragmatică pe dimensiunea 6) este puternic relevantă pentru organizațiile angajate în activități de deservire și în producerea de obiecte de calitate pentru uzul consumatorilor, dar poate să nu fie necesară sau poate fi chiar

dăunătoare, de exemplu pentru organizațiile implicate în fabricarea produselor standard într-o piață competitivă a prețurilor.

Anterior, în acest capitol, s-a făcut referire asupra controverselor dacă o organizație este sau are o cultură. Pe baza proiectului de cercetare IRIC, noi propunem că practicile sunt aspecte pe care o organizație le are. Din cauza rolului important al practicilor în culturile organizaționale, acestea din urmă se pot considera oarecum flexibile. Modificarea valorilor colective ale oamenilor adulți într-o direcție, în mod intenționat, este extrem de dificilă, dacă nu chiar imposibilă. Valorile se modifică, dar nu după gustul cuiva. Practicile colective depind însă de caracteristicile organizaționale, cum ar fi structurile și sistemele, și pot fi influențate în moduri mai mult sau mai puțin previzibile prin modificarea acestora. Cu toate acestea, așa cum s-a argumentat, culturile organizaționale sunt de asemenea, într-un fel, unități integrate sau **Gestalts** și **Gestalt-ul** se poate considera ceva care este organizație. Modificările în practici reprezintă toleranța de libertate în influențarea acestor organizații. Deoarece ele sunt unități, este necesară o conducere de tip integrat și care să fie stimulativă, care să dea acestor modificări de sistem și structurale o semnificație pentru oamenii implicați. Rezultatul trebuie să fie un model cultural nou și coerent, așa cum s-a exemplificat în cazul SAS.

Managementul (cu ajutorul) culturii organizaționale

Ce se poate face practic asupra culturii unei organizații? În primul rând aceasta depinde de poziția cuiva în interiorul organizației sau cu privire la aceasta. Un studiu clasic realizat de Eberhard Witte din Germania a condus la concluzia că înnoirile cu șansă de succes în organizații necesită acțiunea conjugată a două părți: un **Machtpromotor** și un **Fachpromotor**, respectiv un deținător de putere și un expert (Witte, 1973, 1977). Modelul lui Witte a fost dezvoltat pe baza datelor din Germania și ele pot să fie la fel de întemeiate numai pentru țări ca Germania, cu o distanță față de putere mică (accesibilitate celor care dețin puterea) și o evitare a incertitudinii puternică (încrederea în experți). Cu toate acestea, chiar pentru culturi naționale diferite are sens să se distingă cele două roluri, ambele fiind cruciale pentru înnoirile culturale. Susținerea unui deținător de putere este indispensabilă; este preferabilă o persoană cu oarecare charismă și nu un administrator pur. Totuși, la fel de indispensabilă este și expertiza în diagnosticarea corectă și în alegerea terapiei potrivite. Studiul lui Witte sugerează că, în Germania cel puțin, **Machtpromotor-ul** și **Fachpromotor-ul** trebuie să fie persoane distincte; încercarea de a combina rolurile compromise pe unul din ele.

Fachpromotor-ul trebuie să dea un diagnostic propriu stării prezente a culturii și a subculturilor organizației. Este periculos să se presupună că se cunoaște configurația culturală prezentă a organizației și cum trebuie ea să fie modificată. Organizațiile

pot părea diferite la vârf mai mult decât la mijloc sau la bază, acolo unde se activează în mod real. În proiectul de cercetare IRIC, atunci când s-a reluat interviul și proba scrisă la managerii organizațiilor, am cerut întotdeauna managerilor să ghicească unde se situează organizația lor pe diferite dimensiuni, înainte de a le arăta cum au răspuns oamenii lor la întrebări. Unii manageri au fost deosebit de abili și corecți în aprecierile lor, dar alții au fost departe de adevăr. Răspunsurile lor au fost afectate adesea de o teamă nefondată și de idei preconcepute. Astfel un mod de diagnosticare propriu este esențial.

Cu conținutul informației de diagnostic, **Machtpromotor-ul** trebuie să realizeze considerații culturale care să facă parte din strategia organizației. Care sunt puterile și slăbiciunile configurației culturale în prezent? Se pot exploata punctele forte iar cele slabe pot fi ocolite? Poate organizația să trăiască în continuare cu actuala sa cultură? Dacă conducerea dorește să modifice cultura, acest lucru este posibil? Profiturile acoperă costurile (care sunt întotdeauna mai mari decât se așteaptă)? Resursele materiale și calitățile umane disponibile sunt cele necesare pentru modificarea culturii? Și, dacă s-a hotărât că se poate modifica cultura, ce pași trebuie să se facă pentru implementarea ei? **Machtpromotor-ul** poate realiza ultimul și crucialul său rol în acest proces? I se va acorda destul timp de către superiori, directori sau bănci pentru a cuprinde procesul în totalitatea lui? Se poate mobiliza în interiorul organizației o forță suficientă de susținere necesară modificărilor? Cine vor fi cei care le vor susține? Cine vor fi cei ce vor opune rezistență și cum pot fi ei ocoliți sau puși în poziții în care să nu aducă prejudicii?

Deși cultura este o caracteristică „slabă”, modificarea ei cere măsuri „puternice”. Modificările structurale pot să însemne departamente (de inițiere sau de finalizări, care fuzionează sau divizează activități), oameni care se deplasează și/sau grupuri geografice. Regula generală este aceea că, atunci când oamenii se deplasează individual, ei se adaptează culturii noului lor mediu; când ei se deplasează în grup ei aduc și cultura lor de grup. Ca o componentă a culturii lor, oamenii din grupuri au dezvoltat moduri de interacțiune care sunt destul de stabile și greu de modificat. Schimbarea lor înseamnă că toate relațiile interpersonale trebuie să fie renegociate. Dacă însă noile sarcini sau noul mediu forțează o asemenea renegociere, există o posibilitate ca aspectele nedorite ale vechii culturi să fie eliminate.

Modificările de proces înseamnă proceduri noi; eliminarea controalelor sau stabilirea unor noi forme de control; automatizare sau dimpotrivă; întreruperea circuitelor informaționale sau introducerea de noi legături de comunicație. Un exemplu este o companie cu producție chimică de masă care a dorit să progreseze în domeniul chimic. În acest scop a trebuit să elimine o serie de controale stabilite pentru producția chimică de masă și să stabilească în locul acestora alte controale, destul de diferite, ca de exemplu verificarea timpului de livrare și cercetarea

mulțumirii clienților. În domeniul controalelor, aspectul important este dacă activitățile sunt controlate pe baza datelor de ieșire sau pe baza datelor de intrare. Primele, desigur, sunt mai eficiente, în special în sectorul public, unde mai multe activități ale căror date de ieșire pot fi definite clar sunt, cu toate acestea, controlate numai prin datele lor de intrare, din motive bugetare tradiționale (vezi Hofstede, 1981).

Modificările de personal înseamnă noi angajări și o politică de promovare. Trebuie să se recunoască rolul important deținut de departamentele de personal. Managerii din aceste departamente mențin în mod subconștient modele de eroi pentru organizație, care într-o cultură nouă trebuie să fie revizuite. Poate fi eroul o eroină? Un bărbat care poartă cerceș poate fi promovat? Programele de specializare, la care managerii se gândesc în primul rând când doresc să schimbe culturile, sunt funcționale numai după ce nevoia de respecializare a fost stabilită prin modificări de structură, de proces și de personal (ca în cazul SAS). Programele de specializare care nu sunt susținute de modificări puternice rămân de obicei la nivel de vorbe și reprezintă o pierdere de bani. În general, trebuie să fii întotdeauna suspicios la sugestia de a specializa pe cineva. Specializarea este eficientă numai atunci când persoana în cauză dorește acest lucru.

În schimbările de cultură încercate, noile simboluri primesc adesea o cotă de atenție. Ele sunt ușor de recunoscut: nume noi, vocabular nou, uniformă nouă, sloganuri noi și noi portrete pe pereți; toate acestea aparțin domeniului deosebit de delicat al „identității de corporație”. Simbolurile reprezintă doar cel mai superficial nivel al culturii. Simbolurile noi care nu sunt întreținute de schimbări fundamentale la niveluri mai profunde de eroi, ritualuri și valori ale principalilor lideri au numai un rol trecător, ale cărui efecte dispar foarte repede. Schimbările în cultura unei organizații cer persistență și o atenție susținută din partea **Machtpromotor**-ului. Dacă procesul este inițiat de o diagnoză culturală, el este în mod evident folositor pentru a repeta această diagnoză după ce a trecut un timp suficient pentru ca modificările preconizate să fi devenit notabile. În acest fel este inițiat un proces de monitorizare în cadrul căruia schimbările constatate în mod real sunt comparate cu acelea intenționate și pot fi aplicate niște corecții corespunzătoare. Dacă cultura organizațională este într-o oarecare măsură flexibilă, atunci aceasta este calea care trebuie să fie urmată.

În Tabelul 8.2 sunt sintetizați pașii principali pentru orientarea în management (cu ajutorul) unei culturi, ca un ghid practic pentru cititor. Acest tabel poate să folosească și ca un instrument de management.

Tabelul 8.2 Principalele etape și considerente cu privire la cultura organizațională

MANAGEMENTUL (CU AJUTORUL) CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Este o sarcină a managementului de nivel superior care nu poate fi transferată

Cere atât putere cât și expertiză

Trebuie să înceapă cu o cunoaștere a configurației culturale a organizației

Cere o diagnoză culturală

Necesită opțiuni strategice:

Cultura actuală se potrivește cu strategia?

Dacă nu, strategia poate fi adaptată?

Dacă nu, ce modificare culturală este necesară?

Această modificare este eficientă – avem oamenii de care este nevoie?

Care vor fi rosturile în condițiile de preocupare și de bani ai managementului?

Profiturile scontate vor depăși costurile?

Care este perioada de timp necesară pentru aceste schimbări?

Dacă sunt îndoieli, este mai bine să se modifice într-un anumit fel strategia

Subculturile diferite pot să ceară abordări diferite

Crearea unei rețele de agenți de schimb în cadrul organizației

Câțiva oameni „cheie” la toate nivelurile

Dacă oamenii „cheie” inițiază acțiunea, ceilalți le vor urma exemplul

Oponenții pot fi evitați?

Proiectarea modificărilor structurale adecvate

Departamente de inițiere și de finalizare

Departamente pentru fuzionare sau separare ori pentru sarcini de serviciu

Deplasare individuală sau în grup?

Sarcinile se potrivesc aptitudinilor?

Proiectarea modificărilor de proces adecvate

Eliminarea sau stabilirea modalităților de control

Automatizarea sau dimpotrivă

Stabilirea sau întreruperea legăturilor de comunicație

Înlocuirea controlului datelor de intrare printr-un control al datelor de ieșire?

Revizuirea politicii de personal

Reconsiderarea criteriilor de angajare

Reconsiderarea criteriilor de promovare

Personalul managerial este la curent cu noile sale sarcini?

Programarea periodică a rotației posturilor

A fi suspicios cu privire la proiectele de specializare a altor persoane; nevoia de specializare trebuie să fie resimțită chiar de către cei ce urmează să fie specializați

Continuarea extinderii monitorizării culturii organizaționale

Atenție susținută, perseverență

Repetarea periodică a diagnozei culturale

Note:

- ¹ Acest caz este obținut din Hofstede et al. (1990). Restul capitolului se bazează de asemenea pe acest articol.
- ² (Peters și Waterman, 1982, p. 75-76). Sociologul olandez Lammers a arătat că tipul de „exceleță” Peters și Waterman a fost descris de sociologii europeni și americani acum mai bine de o jumătate de secol. Vezi Lammers (1988).
- ³ Acest lucru este remarcat și în sociologia organizațională franceză ca și în lucrarea lui Michel Crozier. Un exemplu este Crozier și Friedberg (1977).
- ⁴ Legătura cu înțelegerea este predominantă printre oamenii care studiază simbolismul organizațional: vezi Pondy et al. (1983) și Berg (1986).
- ⁵ Ceea ce numim „practici” pot fi denumite și drept „convenții”, „obiceiuri”, „deprinderi”, „tradiții”, „uzanțe”. Ele au fost recunoscute ca parte a culturii de către Edward B. Taylor în secolul trecut: „Cultura este acel tot complex care include cunoașterea, credința, arta, morala, legea, obiceiurile și orice capacități și deprinderi dobândite de către om ca membru al societății” (Taylor, 1924).
- ⁶ Într-un studiu asupra a șase firme publice de contabilitate certificate, care funcționează în Olanda, Sjo Soeters și Hein Schreuder au găsit evidența autoselecției noilor salariați după criteriul valorilor naționale dominante în cadrul firmei (americană sau olandeză), dar nu și a socializării valorilor firmei după participare. Vezi Soeters și Schreuder (1986).
- ⁷ Un efect Hawthorne are semnificația faptului că salariații selectați pentru un experiment sunt atât de motivați încât prin alegerea lor să constituie o garanție a succesului experimentului. El poartă denumirea fabricii Hawthorne din Western Electric Corporation din SUA, unde Elton Mayo a condus în anii 1920 și 1930 o serie de experimente clasice în organizarea muncii.
- ⁸ Într-o analiză factorială a acestora numai $6 \times 3 = 18$ întrebări pentru 20 de organizații, ele au ținut seama de 86 % din diversitatea punctajelor medii între unități.
- ⁹ Puterea culturii a fost prelucrată statistic ca deviația medie standard, pentru indivizii din interiorul unei unități, de punctaje pentru 18 întrebări de practici fundamentale (3 pe dimensiune), o deviație standard mică însemnând o cultură puternică. Deviațiile standard medii reale au variat de la 0,87 la 1,08 și ordinul Spearman pentru corelație între aceste deviații standard medii și punctajele pentru 20 de unități pe „orientarea pentru rezultate” a fost de - 0,71.
- ¹⁰ Matricea de corelație a produsului momentan a conținut 15 corelații semnificative la nivelul 0,01 și peste acest nivel și 28 de corelații la nivelul 0,05. Intersectând 40 de caracteristici cu 6 dimensiuni ne putem aștepta la 2 sau 3 corelații la nivelul 0,01 la întâmplare, și la 12 corelații la nivelul 0,05. Întâmplarea poate deci să țină cont numai de o mică parte a legăturilor descoperite.
- ¹¹ Un coeficient de corelație a produsului momentan de 0,78, semnificativ la nivelul 0,001.
- ¹² Nu suntem singurii care propunem acest tip de model. În Elveția, consilierul managerial Cuno Pümpin a descris un model cu șapte dimensiuni dintre care cinci sunt asemănătoare cu ale noastre (orientare spre rezultate, orientare spre salariați, orientare spre companie, orientare spre costuri și orientarea spre cumpărător); publicațiile sale nu explică modul în care au fost găsite aceste dimensiuni (Pümpin, 1984; Pümpin et al., 1985). În India, profesorul Pradip Khandwalla, într-un studiu asupra managerilor din 75 de organizații, folosind un studiu pe bază de întrebări cu cinci puncte, similare cu cele de tipul „Acolo unde lucrez . . .” utilizate de noi, a găsit un prim factor foarte asemănător cu „orientarea spre proces în raport cu orientarea spre rezultate” (Khandwalla, 1985).
- ¹³ Într-un studiu ulterior realizat de IRIC pentru o importantă companie de service, datele despre cultură au fost strânse de la întreaga populație de aproximativ 2500 de salariați, din 130 de departamente. O metodă statistică intitulată „analiză de grupare ierarhică” a relevat patru subculturi distincte; una dintre acestea a prezentat aproximativ profilul opus față de cultura căreia îi aparținea managementul de nivel superior.

Partea a IV-a

IMPLICAȚII

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



9

Contrapuneri interculturale

Ambasadorul englez Elchi a sosit în Teheran cu câteva zile înainte de a fi ajuns noi acolo și recepția sa a fost tot atât de scilpitoare pe cât este posibil pentru câinele unui necredincios să aștepte din partea noastră binecuvântarea slujitorului marelui Profet . . . Prinții și nobilii au fost încântați să-i trimită ambasadorului cadouri și o cerere încetățenită stabilea că grupul ambasadorului și al soției sale erau oaspeții Șahului și că acestora trebuia să li se spună numai lucruri agreabile.

Se poate presupune că toate aceste atenții trebuie să fie mai mult decât suficiente pentru a-i face pe necredincioși mulțumiți de soarta lor; dar, dimpotrivă, când a trebuit să fie discutat subiectul protocol, au apărut dificultăți interminabile. Ambasadorul Elchi a fost nemaipomenit de dificil. În primul rând în privința subiectului așezatului. În ziua audienței la Șah, el a insistat să stea pe scaun și nu pe jos, apoi scaunul a trebuit să fie așezat mai departe, dar nu prea departe, de tron. În al doilea rând a fost problema pantofilor: el a insistat să rămână încălțat cu pantofii, să nu meargă desculț pe pardoseală și să nu-și pună ciorapi lungi roșii. În al treilea rând, problema pălăriilor: el și-a anunțat intenția de a-și scoate pălăria pentru a face reverența în fața suveranului, deși noi l-am asigurat că acesta este un act de mare lipsă de politețe. Apoi, referitor la articolele de îmbrăcăminte, a apărut cea mai violentă dispută: la început i s-a sugerat că lui și grupului său trebuie să i se trimită haine corespunzătoare, care trebuie să acopere cât mai mult respectivele persoane (până atunci erau expuse prea indecent) în așa fel încât să poată să se prezinte în fața suveranului; dar ambasadorul a respins în batjocură această propunere. El a spus că trebuie să apară înaintea Șahului Persiei cu aceleași haine pe care le poartă în fața suveranilor săi.

James Morier, *Aventurile lui Hajji Baba din Ispahan*

James J. Morier (1780-1849) a fost un european și „*Aventurile lui Hajji Baba din Ispahan*” este o operă de ficțiune. Totuși, Morier a știut ce a scris. El s-a născut și a crescut în Turcia Otomană ca fiul consulului britanic la Constantinopol. Mai târziu, el a petrecut aproape șapte ani ca diplomat britanic în Persia, în prezent Iran. Când „*Hajji Baba*” a fost tradus în persană, cititorii au refuzat să creadă că această carte a fost scrisă de un străin. „Morier a fost prin temperament un călător ideal, relevând în mod surprinzător valorile țărilor străine și ale populațiilor acestora. El a fost dotat cu un simț al umorului care i-a permis să aprecieze motivele care-i fac pe oameni să acționeze în mod total diferit”, pentru a cita editorul celor 1923 de versiuni ale cărții sale¹. Morier vorbea curent turca și persana; pentru toate intențiile sale practic el a devenit bicultural.

Contrapuneri interculturale intenționate și neintenționate

Istoria umanității se compune din războaie între grupuri culturale. Joseph Campbell (1904-1987), un autor american specialist în mitologie comparată, găsește mituri primitive ale oamenilor fără carte care, fără excepții, aprobă și glorifică războiul. În Vechiul Testament, Cartea Sfântă atât a iudaismului cât și a creștinătății și o sursă document pentru Coranul musulman, există citate ca:

„Dar în orașele acestor oameni, pe care Domnul Dumnezeuul tău ți le dă ca moștenire să nu lași cu viață nimic din ce suflă, ci să nimicești cu desăvârșire pe Hetiți, pe Amoriți, pe Cananiți, pe Fereziți, pe Heviți, pe Iebusiți, așa după cum ți-a poruncit Domnul Dumnezeuul tău.” (Deuteronom 20: 16-18)

Aceasta este sanctificarea religioasă denumită genocid². A cincea poruncă „să nu ucizi”, tot din Vechiul Testament, nu se aplică de obicei membrilor dintr-un subgrup. Expansiunea teritorială a unui trib prin uciderea altora nu numai că este permisă, dar se presupune că este comandată de Dumnezeu. Nu numai pe pământul din Vechiul Testament, dar și în multe alte părți ale lumii, conflictele teritoriale implicând uciderea sau izgonirea altor grupuri continuă și astăzi. Numele arab al actualilor palestinieni, care își dispută cu israelienii drepturile asupra pământului lui Israel, este de „filistini”, același nume cu care strămoșii lor sunt descriși în Vechiul Testament.

Expansiunea teritorială nu este numai *casus belli* (motiv de război). Grupurile umane au găsit multe alte scuze pentru atacarea colectivă a altor grupuri. Un inamic extern a fost întotdeauna cel mai eficient mod de păstrare a coeziunii interne. În Capitolul 5 s-a arătat că o credință de bază în multe culturi este aceea „ceea ce este diferit, este periculos”. Rasismul presupune superioritatea firească a unui grup asupra altui grup și folosește aceasta ca să justifice folosirea violenței în scopul menținerii acestei superiorități. Ideologiile totalitare, cum este apartheidul, impun definiții ale grupurilor care sunt mai bune și a celor care sunt inferioare, definiții care pot fi modificate de la o zi la alta. Pesimiștii culturii se miră cum pot exista societățile umane fără dușmani.

În timp ce procesele culturale au mult de a face cu subiectele de război și pace, aceste subiecte nu vor fi cele principale în acest capitol. Ele reprezintă „conflictul intenționat” între grupurile umane și acesta este un subiect prea amplu pentru această carte. Scopul acestui capitol este de a cerceta **conflictele neintenționate**, care apar adesea în timpul contrapunerilor interculturale, care au loc deși nimeni nu le dorește și din cauza cărora suferă toți. Ele au contribuit în timp la întreruperea războaielor dar ar trebui să fim naivi ca să presupunem că toate războaiele pot fi evitate prin dezvoltarea abilităților de comunicație interculturală.

Datorită mijloacelor moderne de călătorie și de comunicație, contrapunerile interculturale s-au multiplicat în lumea actuală cu o rată considerabilă. Neînțelegeri, ca acelea dintre englezul Elchi și curtenii Șahului din cartea lui Morier, au loc în prezent între turiști obișnuiți și localnici, între profesorii de liceu și părinții elevilor imigranți și între oamenii de afaceri care încearcă realizarea acordurilor internaționale. Neînțelegerile mai subtile decât cele descrise de Morier, dar cu cauze similare, joacă încă un rol important în negocierile actuale dintre diplomați și lideri politici. Abilitățile de comunicare interculturală pot contribui la succesul negocierilor, ale căror rezultate depind de soluțiile pentru problemele globale cele mai importante. Evitarea unor asemenea conflicte neintenționate va fi tema acestui capitol.

Șocul culturii și integrarea

Există un număr de procese psihologice și sociale standard care tind să însoțească contrapunerile interculturale. Cea mai simplă formă de contrapunere interculturală este cea între un individ străin și un mediu cultural nou.

De obicei străinul încearcă o oarecare formă de **șoc cultural**. Așa cum s-a arătat în mod repetat în capitolele precedente, software-ul nostru mental conține valori fundamentale. Acestea au fost dobândite anterior în viața noastră și au devenit atât de naturale încât nu suntem conștienți de ele. Pe baza lor există unele manifestări proprii conștiente și mai superficiale de cultură: ritualuri, eroi și simboluri (vezi Fig. 1.2). Străinul neexperimentat poate face un efort ca să învețe unele dintre simbolurile și ritualurile noului mediu (cum să folosească anumite cuvinte, cum să salute, când să aducă daruri) dar este puțin probabil că el poate cunoaște, nicidecum că poate simți, valorile fundamentale. Într-un anumit fel, vizitatorul într-o cultură străină se întoarce la starea mentală a unui copil, în care el trebuie să învețe din nou cele mai simple lucruri. Aceasta duce de obicei la sentimente de nefericire, de neputință și de ostilitate față de noul mediu. Adesea este afectată și funcționalitatea fizică. Expatriații și imigranții au o mai mare nevoie de ajutor medical la scurt timp după ce au făcut strămutarea decât înainte sau mai târziu.

Oamenii cu o îndatorire temporară față de un mediu cultural străin raportează adesea o **curbă de integrare** ca aceea din Fig. 9.1³. În această diagramă, sentimentele (pozitive sau negative) sunt reprezentate pe axa verticală iar timpul pe axa orizontală. Faza 1 este o perioadă (de obicei scurtă) de **euforie**; luna de miere, emoția călătoriei și vederea unei lumi noi. Faza 2 este perioada de **șoc cultural**, atunci când viața reală începe în noul mediu, așa cum s-a descris mai sus. Faza 3, **integrarea**, este aceea prin care vizitatorul a învățat încet să activeze în noile condiții, a adoptat unele din valorile culturale locale, și-a găsit încrederea în forțele proprii și a devenit integrat într-o rețea socială nouă. Faza 4 este **starea stabilă** a minții, obținută mai târziu. Ea poate să rămână negativă în comparație cu cea de acasă (4a), de exemplu dacă

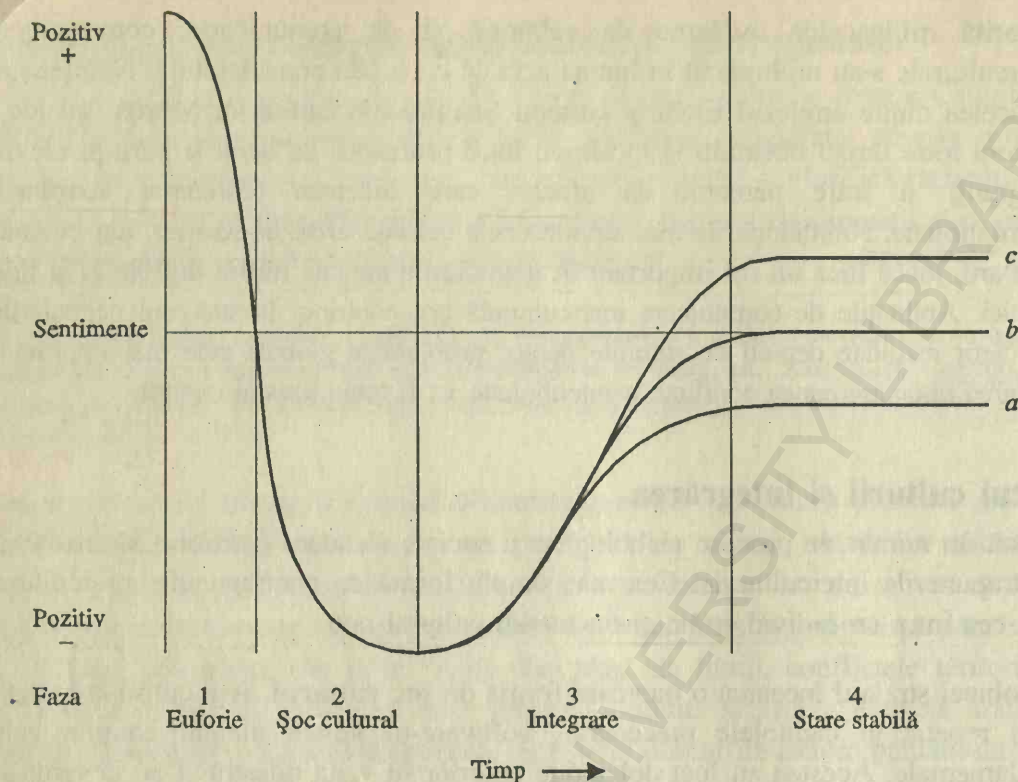


Fig. 9.1 Curba de integrare

vizitatorul continuă să se simtă străin și să simtă discriminarea față de el. Aceasta poate să fie la fel de bună ca înainte (4b), în cazul în care vizitatorul poate fi considerat adaptat bicultural, sau, ea poate fi chiar mai bună (4c). În ultimul caz, vizitatorul a devenit „băștinaș” – a devenit „mai roman decât romanii”. Mărimea scalei de timp din Fig. 9.1 este arbitrară: ea pare să se adapteze lungimii perioadei de expatriere. Oamenii care s-au stabilit de o perioadă scurtă de timp, până la trei luni, au raportat euforia, șocul cultural și faza de integrare ca fiind cuprinse în acest interval; cei stabiliți de mult timp, de câțiva ani, au raportat faza de șoc cultural la un an sau mai mult, înainte de a se integra.

Șocurile culturale și simptomele fizice corespunzătoare pot fi atât de severe încât adaptarea trebuie să se încheie prematur. Majoritatea companiilor de afaceri internaționale au experiențe de acest fel cu unii din expatriații lor⁴. Au existat cazuri de sinucideri ale salariaților expatriați. Problemele de șoc cultural ale soților care „întregeau familia” mai des decât însăși acelea ale salariaților expatriați, par să fie motivul unei reîntoarceri timpurii. Cu toate acestea, expatriatul are mediul de lucru care îi oferă o continuitate culturală cu cea de acasă. Există o poveste a soției unui american, stabilită cu soțul său la Nisa, în Franța, un paradis al turiștilor, care se încuia în apartamentul său și n-a avut niciodată curajul să iasă afară.

Printre refugiați și imigranți există un procent de oameni care se îmbolnăvesc serios fizic sau mental, se sinucid sau tânjesec atât de mult după ceea ce au lăsat acasă încât trebuie să se întoarcă, în special în primul an.

Expatriații și imigranții care s-au acomodat cu succes, atunci când revin acasă vor trăi experiența unui „șoc cultural invers” în readaptare la vechiul lor mediu cultural. Imigranții care s-au întors acasă găsesc uneori că nu se mai adaptează deloc și emigrează din nou, de data aceasta cu folos. Expatriații care se mută succesiv într-un nou mediu străin raportează că procesul de șoc cultural începe din nou. De obicei, șocurile culturale sunt specifice mediului. Pentru fiecare mediu cultural nou există un șoc nou.

Etnocentrismul și xenofilia

Există de asemenea tipuri standard de reacții în mediile gazdă expuse vizitatorilor străini. Oamenii din cadrul culturii gazdă care primesc un vizitator de cultură străină trec de obicei prin alt ciclu de reacție psihologică. Prima fază este **curiozitatea** –ceva de genul euforiei în cazul vizitatorului. Dacă vizitatorul rămâne și încearcă să activeze în cultura gazdă, apare o a doua fază: **etnocentrismul**. Gazdele vor evalua vizitatorul prin standardele culturii lor și această evaluare tinde să fie nefavorabilă. Vizitatorul va prezenta maniere necorespunzătoare, la fel ca englezul Elchi; el va apare ca necivilizat, naiv și/sau prost. Pentru oameni etnocentrismul este ceea ce egocentrismul este pentru individ: considerarea micii lumi a cuiva ca fiind centrul universului. Dacă vizitatorii străini vin numai rar, gazdele își vor înfrânge probabil etnocentrismul. Dacă sunt expuse vizitatorilor străini în mod regulat, gazdele pot să treacă în a treia fază: **policentrismul**, adică recunoașterea că diferite feluri de oameni trebuie să fie apreciați prin standarde diferite și abilitatea de a-i înțelege pe străini potrivit standardelor acestora. Aceasta este o formă bine definită de bi- sau multiculturalitate⁵.

După cum s-a văzut în Capitolul 5, culturile caracterizate prin evitarea incertitudinii vor rezista policentrismului mai mult decât culturile care acceptă incertitudinea. Totuși, indivizii din interiorul unei culturi diferă în jurul mediei culturale, astfel că în culturile intolerante se pot întâlni gazde tolerante și viceversa. Tendința de aplicare a unor standarde diferite la diferite genuri de oameni poate de asemenea să ducă la **xenofilie**, adică la credința că în cultura străinului totul este mai bun. Unii străini vor fi bucuroși să confirme această credință. Există o tendință a expatriaților de a idealiza amintirile de acasă. Nici etnocentrismul și nici xenofilia nu sunt desigur o bază sănătoasă pentru cooperare interculturală.

Contrapuneri de grup: auto- și heterostereotipurile

Contrapuneri interculturale dintre grupuri provoacă sentimente de grup mai mult decât celea cu un singur vizitator străin. Contrar credinței populare, contactul intercultural dintre grupuri nu aduce în mod automat înțelegere mutuală. El de obicei confirmă fiecare grup în propria sa identitate. Membrii altor grupuri nu sunt percepuți ca indivizi, ci într-o formă stereotipă: toți chinezii au același chip; toți scoțienii sunt avari. În comparație cu heterostereotipurile asupra membrilor altui grup, autostereotipurile sunt atribuite membrilor propriului grup. Aceste stereotipuri vor afecta chiar perceperea evenimentelor reale: dacă un membru al propriului grup atacă un membru al altui grup, pot fi convinși („Am văzut cu ochii mei”) că atacatorul a fost cel atacat.

După cum am văzut în Capitolul 3, majoritatea populației lumii trăiește în societăți colectiviste, în care oamenii rămân pe toată durata vieții lor membri ai unor subgrupuri puternice, care le acordă protecție în schimbul loialității. Într-o astfel de societate, grupurile având culturi diferite sunt macrogrupuri chiar într-o măsură mai mare decât macrogrupurile din cultura lor proprie. Integrarea în limitele culturale din societățile colectiviste este chiar mai greu de obținut decât în societățile individualiste. Aceasta este problema majoră a multor națiuni care au fost decolonizate, cum sunt cele din Africa, unde granițele naționale au fost moștenite de la perioada colonială, care n-a respectat deloc limitele etnice și culturale.

Stabilirea unei integrări reale printre membrii unor grupuri diferite din punct de vedere cultural necesită ambianțe în care acești oameni se pot întâlni și se pot asocia în mod egal. Acest rol poate fi asumat de cluburile sportive, de universități, de organizații de muncă și de armată. Unele culturi de grup etnic produc oameni cu calificări specifice, ca marinari și comercianți, și aceste calificări pot deveni baza integrării lor într-o societate cuprinzătoare.

Limba și umorul

În cadrul majorității contrapunerilor interculturale, părțile vorbesc limbi materne diferite. De-a lungul istoriei această problemă a fost rezolvată prin folosirea limbajelor comerciale ca malay, swahili sau, din ce în ce mai mult, derivate din engleză. Limbajele comerciale sunt forme de „engleză modificată” ale limbajelor originale și limbajul comercial din lumea modernă se poate considera o formă de engleză modificată a limbajului de afaceri. Diferențele de limbaj contribuie la greșeli în percepțiile culturale. Într-un program de specializare internațional în cadrul firmei IBM instructorii obișnuiau să evalueze potențiala carieră viitoare a participanților. Un studiu urmărit până la capăt al carierelor prezente a arătat că instructorii au supraestimat în mod considerabil participanții a căror limbă maternă

a fost engleza (limba curentă) și i-au subestimat pe aceia de limbă franceză sau italiană, pentru cei de limba germană aprecierea fiind de mijloc (Hofstede, 1975).

Comunicațiile în limbaje comerciale sau într-o engleză „modificată” limitează comunicațiile în acele subiecte pentru care aceste limbaje simplificate au cuvinte. Pentru a stabili o înțelegere interculturală fundamentală, partenerul străin trebuie să dobândească limbajul culturii gazdă. Având să se exprime el însuși într-o altă limbă, înseamnă să învețe să adopte modelul de referință al altei persoane. Este puțin probabil că poți fi bicultural fără a ști două limbi. Deși cuvintele unui limbaj sunt „simboluri” în termenii diagramei în formă de frunză de ceapă (vezi Fig. 1.2), însemnând că ele aparțin nivelului de suprafață al unei culturi, ele sunt și mijloacele transferului culturii.

În plus, cuvintele sunt mijloace de durată: gândirea noastră este marcată de înțelesul pe care îl au cuvintele existente în limba noastră⁶. Multe cuvinte au migrat din limba lor de origine în alte limbi deoarece ele exprimă ceva unic: management, computer, apartheid, machismo, perestroika, gheișă, saună, Weltanschauung, mafia, savoir-vivre.

Capacitatea cuiva de a se exprima în mai multe limbi este foarte neuniform distribuită în diverse țări. De exemplu, dintre 12 țări din Comunitatea Europeană, un studiu de opinie publică efectuat în 1987 a oferit cifre asupra posibilității oamenilor de a participa la o conversație într-o limbă străină (vezi Tabelul 9.1). Campionii aparțin țărilor mici, prospere, de limbă germană: Luxemburg (unde în mod curent toată lumea vorbește și alte limbi înafara celei locale „Letzebürgisch”), Olanda, Danemarca și partea din Belgia în care se vorbește olandeza (flamanda). Elveția lipsește de pe listă deoarece nu este membră a Comunității Europene, dar cu siguranță că are un punctaj ridicat. Același lucru se poate spune și pentru țările nordice: Finlanda, Norvegia și Suedia. Aceste țări posedă un avantaj strategic în contactele interculturale prin faptul că ele au oameni care vorbesc mai mult de o limbă străină și aceștia vor învăța ușor alte limbi străine. La capătul de jos al tabelului Comunității Europene se găsește Italia și țările de limbă engleză – Marea Britanie și Republica Irlanda. Dacă ar fi participat și SUA, ea ar fi avut aproape sigur un punctaj chiar mai mic.

În mod paradoxal, având engleza (limba de circulație universală) ca limbă maternă, aceasta este o garanție, nu o valoare, în comunicarea reală cu alte culturi. Vorbitorii de limbă engleză băștinași nu realizează întotdeauna acest lucru. Un fermier din Kansas, SUA, se presupune că ar fi spus: „Dacă limba engleză este destul de bună pentru Isus Cristos, ea este destul de bună și pentru mine”⁷. Am întâlnit odată un englez care lucra lângă granița galeză care spunea că a refuzat o ofertă a unei case frumoase de partea cealaltă a graniței, în Țara Galilor, deoarece acolo fiul său cel

Tabelul 9.1 Abilitatea de a conversa în două limbi străine în 12 țări ale Comunității Europene

Țara	Procentul populației care vorbește următorul număr de limbi străine				Număr mediu
	Niciuna	Una	Două	Trei	
Luxemburg	1	10	47	42	2,3
Olanda	28	29	32	12	1,3
Danemarca	40	30	25	6	1
Belgia olandeză	46	22	20	11	1
Belgia franceză	56	23	16	6	0,6
Germania (RFG)	60	33	6	1	0,5
Grecia	66	27	5	2	0,4
Franța	67	26	6	1	0,4
Spania	68	26	5	1	0,4
Portugalia	76	14	8	2	0,4
Marea Britanie	74	20	5	1	0,3
Italia	76	19	5	1	0,3
Irlanda (Republica)	80	17	3	0	0,2

Sursa: Eurobarometer No.28, December 1987, p. 76-78, EEC

mic ar fi trebuit să învețe la școală galeza ca pe o a doua limbă. După părerea mea el a pierdut o contribuție unică la educația fiului său ca cetățean al lumii.

Limba și cultura nu sunt în legătură atât de strânsă cum este faptul că o comunitate de limbă implică participarea la o cultură; nici diferența de limbă nu impune întotdeauna o diferență de valori culturale. În Belgia, unde olandeza și franceza sunt două limbi naționale dominante (există și o arie mică de vorbitori de limbă germană), punctajele regiunilor în care se vorbește olandeza și franceza după cele patru dimensiuni ale studiilor de la IBM sunt foarte asemănătoare și ambele regiuni au punctaje foarte asemănătoare cu Franța și foarte diferite de Olanda. Acest fapt reflectă istoria Belgiei: clasa conducătoare și cea de mijloc obișnuiau să vorbească franceza indiferent de limba strămoșilor lor și au adoptat limba franceză; clasa de jos vorbea olandeza, indiferent de limba strămoșilor lor, dar când treceau în clasa de mijloc se conformau culturii acesteia. Studiile efectuate la firma IBM includ o comparație asemănătoare între regiunile din Elveția în care se vorbește germana și franceza. În acest caz aspectul este diferit: zona în care se vorbește germana are un punctaj similar cu cel al Germaniei iar zona de limba franceză are punctaj asemănător cu cel al Franței. Dezvoltarea istorică a Elveției a fost foarte diferită de cea a Belgiei: în Elveția distribuția de limbă este după cantoane (provincii independente) și nu după structura de clasă socială. Aceasta ajută și la înțelegerea

faptului că limba reprezintă un subiect politic fierbinte în Belgia dar nu și în Elveția (Hofstede, 1980, p. 335-339; 1984, p. 228-231).

Fără cunoașterea limbii se pierde o serie de subtilități ale culturii și ești forțat să rămâi în continuare un profan. Una dintre aceste subtilități este umorul. Ceea ce este considerat nostim este un specific puternic dependent de cultură. Mulți europeni consideră că germanii nu au simțul umorului, dar aceasta înseamnă pur și simplu că ei au un simț al umorului diferit. În cadrul contrapunerilor interculturale, călătorul experimentat știe că glumele și ironia sunt tabu până când cineva este absolut sigur de concepția culturală a celorlalți în legătură cu ceea ce reprezintă umorul.

Raden Mas Hadjiwibowo, omul de afaceri indonezian a cărei descriere a vizitei într-o familie din Jawa a fost citată în Capitolul 3, a prezentat o analiză detaliată privind diferențele între simțul umorului la indonezieni și la olandezi. Unul dintre aceste cazuri studiate este următorul:

„Era o dimineață obișnuită, în care a avut loc o întâlnire de rutină, neprotocolară, la birou. Toți stăteau în jurul mesei și se simțeau incomod în lipsa unui scaun.

Biroul vecin aparținea unui olandez, Frans. El lipsea, dar nu s-ar fi supărat dacă se împrumuta un scaun; tot mobilierul aparținea firmei. Când Markus tocmai muta unul dintre scaunele lui Frans prin ușa comună, din partea opusă a apărut Frans.

Frans era bine dispus. El s-a aplecat deasupra biroului său pentru a lua niște hârtii și se pregătea să părăsească din nou camera. În acest timp el i-a surâs prietenos lui Markus și apoi i-a venit ideea să-i spună peste umăr: „Markus ești la o frumoasă petrecere de șterpeală?” după care a părăsit încăperea fără a aștepta un răspuns.

Când Frans a revenit în birou după masa de prânz, Markus îl aștepta. Frans a remarcat că Markus își pusese cravata, ceea ce era un fapt neobișnuit „Markus, prietene, ce pot să fac pentru tine ?” a întrebat Frans. Markus l-a urmărit morocânos, a stat drept în scaunul său și a spus ferm și solemn: „Frans, declar aici că nu sunt un hoț”.

Uluit, Frans a întrebat ce vrea să însemne acest lucru. Le-au trebuit trei sferturi de oră pentru a rezolva neînțelegerea”⁸.

În cultura olandeză, în care menținerea „obrazului” și a statutului social nu este o mare problemă, „insulta prietenească” este un mod obișnuit de a glumi între prieteni. „Ticălosule” sau „nebunule”, dacă se pronunță cu intonația cuvenită, exprimă o simpatie călduroasă. În Indonezia, unde statusul social este sacru, o insultă este întotdeauna luată în serios. Frans trebuia să știe acest lucru.

Contrapuneri interculturale în turism

Turismul reprezintă cea mai superficială formă de contrapunere interculturală. Cu turismul de masă călătorul poate să petreacă două săptămâni în Maroc, Bali sau Cancun fără să afle nimic despre cultura locală în totalitatea sa. Personalul din țara

gazdă care lucrează în turism ne învață ceva mai mult despre cultura turiștilor, dar imaginea lor asupra modului în care turiștii trăiesc la ei acasă va fi puternic distorsionată. Ceea ce preia cineva de la un alt grup este la nivel de simboluri (vezi Fig.1.2): cuvinte, articole de vestimentație, muzică, etc.

Efectele economice ale turismului de masă asupra țărilor gazdă pot sau nu să fie favorabile. Sursele tradiționale de câștiguri sunt adesea distruse și beneficiul de pe seama turismului merge la guvern și la investitorii străini, astfel încât populația locală poate mai mult suferi decât beneficia de aceasta. Efectele ambientale pot fi dezastruoase. Turismul este din mai multe puncte de vedere, o combinație.

Totuși, turismul poate fi punctul de plecare pentru multe contrapuneri interculturale fundamentale. El îndepărtează izolarea grupurilor culturale și creează condițiile ca oamenii să fie conștienți de existența altor semeni având culturi diferite. Sămânța plantată în mai multe minți poate da roade mai târziu. Mulți turiști încep să învețe limba și istoria țării pe care au vizitat-o și în care doresc să revină. Gazdele încep să învețe limba turiștilor pentru a face reclamă propriilor afaceri. Se dezvoltă relații personale între oameni foarte deosebiți și pe căi foarte diverse. Din punctul de vedere al unei ciocniri interculturale, probabil că posibilitățile turismului contracarează dezavantajele sale.

Contrapuneri interculturale în școli

Un profesor american de la institutul de limbi străine din Beijing a exclamat în clasă: „Sunteți niște fete fermecătoare, vă iubesc”. Studenții săi, în conformitate cu spusele unui observator chinez, au fost îngroziți. Un profesor italian care predă în Statele Unite s-a plâns cu amărăciune de faptul că studenții erau puși în mod formal să-i evalueze cursul. El nu concepea că studenții trebuie să judece calitățile unui profesor. Un lector indian de la o universitate africană a văzut că un student a venit la cursuri la șase săptămâni după ce fusese admis, dar a trebuit să-l primească deoarece acesta era din același sat cu decanul. Contrapuneri interculturale în școli conduc la multe aspecte neobișnuite.

Majoritatea contrapunerilor interculturale din școli fac parte din următoarele două tipuri: între profesorii locali și străini, imigranți și studenți refugiați ori între profesori expatriați, angajați ca experți străini sau trimiși ca misionari și studenții locali. Diferitele sisteme de valori ale culturilor din care provin profesorul și studentul reprezintă una din sursele de apariție a problemei. În capitolele de la 2 până la 5, consecințele pentru starea școlară a diferențelor în valorile referitoare la distanța față de putere, individualism, masculinitate și evitarea incertitudinii au fost deja descrise. Ele afectează de obicei relațiile dintre profesor și studenți, dintre studenți și dintre profesor și părinți.

Deoarece limba este un mijloc de transfer al învățării, ceea ce s-a menționat anterior despre rolul limbii în contrapunerile interculturale se aplică în întregime la situația învățământului. Șansele unei adaptări culturale cu succes sunt mai bune dacă profesorul predă în limba studenților decât dacă studentul trebuie să învețe în limba profesorului, deoarece profesorul are putere mai mare asupra procesului de învățare decât un student individual. Limba de predare a cursului afectează procesul de învățare.

La școala de afaceri internaționale INSEAD din Franța am predat același curs, în franceză unei grupe și în engleză altei grupe; ambele grupe erau compuse din oameni de câteva naționalități. Discutarea unui studiu de caz în franceză a condus la convorbiri intelectuale foarte stimulative, dar la concluzii practice foarte puține. Când același caz a fost discutat în limba engleză, nu a trecut mult și cineva a întrebat „Și ce-i cu asta?” iar participanții au încercat să devină pragmatici. Ambele grupe au folosit aceleași cursuri, unele de autori francezi traduse în engleză, altele de autori englezi traduse în franceză. Ambele grupe au agreat cursurile scrise în original, în limba participanților și le-au dezaprobat pe cele traduse ca fiind completate fără rost, cu un mesaj ușor deficitar, care se putea exprima pe două, trei pagini. Comentariile participanților de limba franceză asupra cursurilor traduse din engleză au fost astfel identice cu cele ale clasei de limbă engleză asupra cursurilor traduse din franceză. Ce este receptat a fi un „mesaj” într-o limbă nu este obligatoriu să supraviețuiască procesului de traducere. Informația este mai bogată decât cuvintele: cuvintele sunt cele care se potrivesc unui anumit cadru cultural.

Dincolo de diferențele de limbă, în cadrul contrapunerilor interculturale studenții și profesorii dau peste diferențe în capacitățile cognitive. „Inginerii noștri africani nu gândesc ca inginerii, ei tind să urmărească mai degrabă simptomele decât să vadă un echipament ca pe un sistem” este un citat al unui manager britanic, inconștient de propriul său etnocentrism. Studiile fundamentale ale psihologilor evoluționiști au arătat că lucrurile pe care noi le-am învățat sunt determinate de cereri ale mediului în care am crescut. O persoană poate deveni bună dacă face lucruri care sunt importante pentru ea și pe care are ocazia să le facă în mod frecvent. Fiind dintr-o generație care nu s-a bucurat de introducerea în școli a calculatoarelor de buzunar, pot să fac multe calcule pe dinafară, calcule pentru care copiii mei au nevoie de calculator. Capacitățile de învățare, inclusiv dezvoltarea memoriei, își au premisele în modelul global al unei societăți. În China, natura alfabetului (între 3.000 și 15.000 de caractere complexe cu până la 23 de semnificații) dezvoltă capacitatea copilului de recunoaștere a modelului, dar în același timp impune nevoia unei învățări pe de rost.

Problemele interculturale apar de asemenea întrucât profesorii expatriați aduc cu ei materiale irelevante. Un prieten zairez, care studia la Bruxelles, a povestit cum

profesoara sa de la școala primară din Lubumbashi, o călugăriță belgiană, i-a făcut pe copii să recite la lecția de istorie „*Nos ancêtres, les Gaulois*”: strămoșii noștri galii. Un lector britanic a repetat cuvânt cu cuvânt cursul său de management pe parcursul unei vizite de pregătire pe care a făcut-o în China. Mult din ceea ce învață studenții din țările sărace la universitățile din țările bogate este prea puțin relevant în cazul țărilor natale. Care este interesul pentru un viitor manager într-o companie indiană asupra modelării matematice de pe piața de valori din SUA? Know-how-ul care se presupune a fi de succes pentru o persoană dintr-o țară industrială nu este în mod necesar același cu cel care va ajuta la dezvoltarea unei țări care în prezent este săracă.

În sfârșit, problemele interculturale pot fi bazate pe diferențele instituționale din societățile din care provin profesorii și elevii, diferențe care vor genera perspective diferite în procesul educațional și în rolul diverselor sale componente. Din ce tipuri de familie provin elevii și profesorii selecționați? Sistemele educaționale sunt elitiste sau nu? Un profesor american aflat în vizită într-o țară din America Latină poate să creadă că el contribuie la dezvoltarea economică a acelei țări, când de fapt el contribuie doar la continuarea privilegiilor elitei. Ce rol joacă salariații în sistemul educațional? În Elveția și în Germania, cursurile de specializare în industrie sau comerț sunt o alternativă respectată a educației universitare, permițând să promoveze în poziții mai bune, dar acest lucru nu este adevărat în multe alte țări. Ce rol joacă statul și/sau sistemul religios? În unele țări (Franța, URSS) guvernul recomandă un curriculum vitae foarte detaliat, în alte țări profesorii au libertatea să se definească singuri. În țările în care există atât școli particulare cât și școli de stat, sectorul particular poate fi pentru elită (SUA) sau pentru câțiva din afară (Elveția, Olanda). De unde provin banii pentru școală? Cât de bine sunt plătiți profesorii și care este statutul lor social? În China, profesorii sunt foarte respectați prin tradiție, dar în prezent sunt foarte prost plătiți. În Mare Britanie statutul profesorilor a fost prin tradiție foarte jos, pe când în Germania a fost ridicat.

Contrapuneri interculturale în cooperarea pentru dezvoltare

„Alain era din Antwerp; el călătorea cu asociatul lui chinez Li. Ei mergeau spre Hefei, dar nu știau că Hefei era noul centru al studenților protestatari . . . Ei erau ingineri cu specialitatea telefonie la o întreprindere mixtă belgiano-chineză pentru instalarea telefoanelor.

Alain era expertul străin complet, dar nu vorbea chineza. El nu era interesat de politică. Pentru el arta chineză era reprezentată de scrumierele emailate și de bețișoarele de bambus pe care chinezii le vând în magazine. În afară de Qingdao, Hefei și Shanghai, el nu a călătorit altundeva... Domeniul său era telefonica – scheme de montaj, sisteme, sateliți, modificări, legături, computere. Pe ei îi interesa sfera de profunzime a expertizelor. Ei puteau discuta cu plăcere despre sistemele telefonice computerizate, dar nu și despre altceva. Ei se albeau la față dacă se discuta despre ploaia de la Guangdong sau despre zăpada de la Harbin. Despre cărți nici să nu mai spunem”⁹.

Legătura dintre țările bogate și țările sărace s-a modificat complet începând cu cel de-a doilea război mondial. Până la război, majoritatea țărilor sărace au fost colonii ale țărilor bogate. În cei 30 de ani de după război, aproape toate fostele colonii au devenit independente. La început ele au fost numite „zone subdezvoltate”, termen care trădează consecințele colonialismului. După 1950 au apărut treptat programele de ajutor de dezvoltare finanțate de către țările bogate pentru țările sărace. Jargonul colonial a dispărut: țările fost coloniale au fost redenumite „țări în curs de dezvoltare” (chiar dacă ele nu s-au dezvoltat) sau „lumea a treia” și „ajutorul de dezvoltare” a devenit „asistență” și mai apoi „cooperare pentru dezvoltare”.

În Capitolul 4 s-a arătat că procentul din produsul național brut pe care l-au alocat guvernele țărilor bogate pentru cooperarea pentru dezvoltare variază considerabil (Norvegia a cheltuit în 1988 aproape de 5 ori mai mult decât Austria) și astfel acest procent este puternic corelat cu punctajul de feminitate al țărilor bogate. Banii pentru asistență de dezvoltare sunt alocați potrivit cerințelor (psihologice) țărilor donatoare și nu după nevoile materiale ale țărilor care primesc ajutorul.

Eficiența multor asistențe de dezvoltare a fost sub așteptări. Cu câteva excepții notabile în Asia de Est (vezi Capitolul 7), în ciuda ajutorului, țările bogate au devenit și mai bogate iar cele sărace au sărăcit și mai mult. Asistența de dezvoltare nu a fost capabilă să prevină crizele financiare care au lovit multe țări din America Latină și din Africa în anii 1970.

Pentru multe decenii dezvoltarea unei țări a fost considerată în principal o problemă economică și tehnică; ea a fost în mâinile tehnocraților la distribuire și adesea și la primire. Cetățenii din țările care primesc ajutorul au obținut titluri tehnice sau de afaceri de la universități din țările donatoare, dar nu în mod necesar ei au avut succes în aplicarea cunoștințelor lor la revenirea acasă. Treptat, a devenit evident faptul că valoarea cooperării pentru dezvoltare depinde de eficacitatea contrapunerilor interculturale ale membrilor celor două societăți foarte deosebite. Nimeni nu poate transforma o țară, ci numai locuitorii ei; astfel, experții străini sunt eficienți numai în măsura în care ei pot transfera know-how-ul propriu în contextul local și doar în măsura în care ajutorul propus se potrivește nevoilor din țările care primesc acest ajutor. Aceasta cere înțelegere interculturală, comunicare și priceperea în formarea oamenilor.

Există întotdeauna o discrepanță culturală între țările donatoare și cele care primesc ajutor pe dimensiunea individualism-colectivism. Țările donatoare, prin definiție bogate, sunt mai mult individualiste, din punct de vedere al culturii, iar cele care primesc ajutorul sunt mai mult colectiviste. Aceasta implică faptul că cei care primesc ajutor doresc acest ajutor pentru ca anumite subgrupuri să beneficieze de el în detrimentul altora (un mod individualist de gândire) în timp ce donatorii doresc

ca ajutorul să servească anumitor **categorii**, ca de exemplu săracilor de la oraș sau micilor fermieri, indiferent de afilierea subgrupului (un mod de gândire universalist). Liderii din țările care primesc ajutor pot, de exemplu, să dorească să recompenseze propriul sat natal sau propriul clan pentru sacrificiile acestora de a le oferi șansa unei educații și de a-i favoriza să ajungă în actuala poziție puternică.

De obicei există și o discrepanță pe dimensiunea distanței față de putere. Multe țări donatoare au punctaje considerabil de mici pe această dimensiune comparativ cu țările care primesc ajutorul și reprezentanții donatorilor încearcă să promoveze egalitatea și procesele democratice după ce acordă ajutorul. Donatorii tind să fie deranjați de faptul că ei nu pot să-i evite pe liderii locali puternici care doresc să folosească cel puțin o parte din ajutor pentru a menține sau a mări inegalitățile existente. Acești lideri au rareori orice fel de obligație față de tipul de democrație pe care îl gândesc donatorii.

Mai mult sau mai puțin, pot exista discrepanțe și pe dimensiunile masculinitate-feminitate și evitarea incertitudinii, dar în aceste cazuri ele pot fi în oricare direcție: țara donatoare poate avea un punctaj mai ridicat sau mai scăzut decât țara care primește ajutor. Asemenea diferențe cer cunoașterea specificului ambelor culturi, agenții donatori înțelegând cultura țării care primește ajutor și **cultura lor proprie** iar agenții din țara care primește ajutor înțelegând cultura țării donatoare și propria cultură.

Contrapuneri interculturale în contextul cooperării pentru dezvoltare au un aspect instituțional și unul interpersonal. La nivel instituțional, multora dintre țările care primesc ajutor, ca și multor țări donatoare, le lipsește modelul organizațional care să ducă la succesul cooperării. De obicei structurile instituționale primitive din țările care primesc ajutor sunt blamate. Nici în privința donatorului însă situația nu este întotdeauna mai bună. Multe agenții de dezvoltare s-au născut din diverse departamente de afaceri externe al căror principal obiectiv este promovarea în străinătate a intereselor țării donatoare. Diplomaților le lipsesc atât abilitățile cât și cultura organizațională pentru a acționa ca antreprenori cu succes în activitățile de dezvoltare a consulting-ului. Banii pentru ajutorul de dezvoltare au uneori atașat un substrat politic: ei trebuie să fie cheltuiți într-un mod care să satisfacă valorile cetățenilor și ale politicienilor țării donatoare, indiferent dacă aceste valori sunt împărtășite sau nu și de către cetățenii și politicienii din țările care primesc ajutor. Proiectele stabilite de agențiile **internaționale** de genul Băncii Mondiale nu au această condiționare, dar ele trebuie să satisfacă obiectivele agenției, care adesea sunt în conflict cu cele din țările care primesc ajutor.

Problema instituțională pentru acestea din urmă este cea mai serioasă pentru țările ale căror modele instituționale de tradiție au fost distruse de-a lungul perioadelor de

colonizare și de decolonizare, în special în Africa subsahariană. Acolo unde tradițiile instituționale nu mai există, interesele personale pot să predomină în mod necontrolat. Unii politicieni trag foloase proprii fără să fie controlați prin norme tradiționale. Instituțiile nu pot fi create de la zero: ele sunt modalități de viață, cu rădăcini în valori și în istorie, care trebuie să fie dezvoltate. Succesul economic al țărilor din Asia de Est poate fi explicat și prin faptul că toate aceste țări au posedat modele instituționale de țări tradiționale, care s-au adaptat vremurilor moderne. Un proiect de cercetare al unui candidat nigerian în MPA (Master of Public Administration) din Serviciul de Poștă și Telecomunicații din Kenya a arătat cum au folosit efectiv managerii modelele autorității tradiționale în organizarea actuală: o structură verticală derivând din familii extinse și o structură orizontală, derivând de la consiliul capilor de familii din satul tradițional¹⁰.

În multe cazuri, țările donatoare pot stabili priorități greșite pe baza percepției lor a nevoilor țărilor cărora li se dă ajutor, care diferă de nevoile reale. În 1988 agențiile de cooperare pentru dezvoltare din țările nordice, Danemarca, Finlanda, Norvegia și Suedia, au inițiat o „Evaluare a eficienței personalului de asistență tehnică”. Țările implicate în primirea ajutorului au fost Kenya, Tanzania și Zambia din Africa de Est, care au fost ajutate de țările nordice. Raportul a criticat prioritățile stabilite de agențiile donatoare. Cele trei țări care au primit ajutor în 1987 au găzduit aproape 900 persoane de asistență tehnică nordică (TAPs) la un cost anual de un milion de coroane suedeze (aproximativ 150 de milioane de dolari americani). Dintre acestea, 65% au fost cele ce implementau propriile proiecte, 17% au fost controlori pe cheltuiala agențiilor care acordau ajutor, 11% au fost specialiști pentru personalul local și 7% au fost asistenți în clădirea instituțiilor locale. Potrivit cercetărilor, această proporție nu corespunde deloc cerințelor reale exprimate de țările cărora li se acordă ajutor. Perfecționarea forței de muncă în țările africane a făcut un progres rapid din momentul dobândirii independenței, astfel că în multe domenii există în prezent o rezervă suficientă de calificare locală. Munca prestată de specialiștii externi poate fi adeseori executată de localnici sub îndrumarea străinilor care să acționeze în calitate de specialiști sau consultanți; aceasta ar putea produce un efect multiplicativ mai bun al know-how-ului în țara ajutată, ar putea reduce mult numărul de persoane TAPs necesare și ar putea schimba profilul calificărilor solicitate la aceștia¹¹.

Un studiu remarcabil asupra calităților de comunicare interpersonală, solicitat de experții în cooperarea pentru dezvoltare și sponsorizat de Agenția Canadiană de Dezvoltare Internațională, a fost publicat în 1979. Cercetătorii au chestionat 250 de expatriați canadieni în șase țări gazdă precum și 90 de persoane corespunzătoare ai acestora din țara gazdă (Hawes și Kealey, 1979). Ei au prezentat eficacitatea de peste ocean ca fiind constituită din trei componente:

1. Interacțiunea interculturală și instruirea, în legătură cu implicarea cu cultura locală și cu oamenii ca și transferul de calificări.
2. Eficiența profesională, legată de performanța sarcinilor zilnice, a competențelor și responsabilităților la locul de muncă.
3. Adaptarea personală și de familie și satisfacția, în legătură cu capacitatea pentru mulțumirea fundamentală în timpul petrecut în străinătate, ca o unitate individuală și familială.

Din aceste trei componente, s-a găsit că expatriații sunt competenți în general pe componentele 2 și 3, dar nu și pe componenta 1. Complementii locali au subliniat transferul calificărilor ocupaționale prin interacțiunea interculturală și prin instruire ca fiind cele mai importante dimensiuni ale succesului expatriaților.

În rezumat, contrapuneri interculturale în contextul cooperării pentru dezvoltare vor fi productive dacă există două fluxuri ale know-how-ului: un know-how tehnic de la donor la primitor și un know-how cultural asupra contextului în care know-how-ul tehnic trebuie să fie aplicat, cel din urmă de la țara care primește ajutor la țara donatoare. Un expert tehnic întâlnește un expert cultural și expertiza lor mutuală este baza respectului lor reciproc.

Ambele părți în cooperarea pentru dezvoltare trebuie să recunoască și să accepte că fiecare își aduce cu sine valorile culturale proprii. Acest fapt va afecta, de exemplu, stabilirea priorităților și eşalonarea în timp a programelor. Adesea, donatorii găsesc politicieni interesați nejustificat în proiecte prestigioase în țara care primește ajutor, dar în multe cazuri prestigiul este o valoare culturală mai mare în țările cărora li se acordă ajutor decât în țara donatoare. Țările ajutate, pe de altă parte, vor beneficia de o mai bună cunoaștere a diferitelor valori ale țărilor donatoare, astfel încât ele pot să se implice în proiecte pentru care donatorul se poate simți interesat. Părțile pot ajunge la un compromis, dar niciodată în măsură ca proiectele să înceapă acolo unde este preconizat eșecul. Îmbunătățirea calității interacțiunilor interculturale în cooperarea pentru dezvoltare are încă de parcurs un drum lung. Ea merită alocări de fonduri care acum sunt prea rapid rezervate resurselor tehnice.

Contrapuneri interculturale între țările gazdă și imigranți

În lumea de astăzi numărul de oameni care au părăsit țara în care s-au născut și s-au mutat într-un mediu complet diferit este mai mare decât a fost alt dată în istoria umanității. „Marea migrare a popoarelor” din primele secole de după Hristos a implicat un număr de oameni mai mic decât cel cuprins în valurile de migrație din prezent. Motivele au fost războaiele și alte schimbări politice precum și sărăcia dintr-un anumit loc în raport cu bogăția presupusă în altă parte. Efectul în toate cazurile este acela că persoane și familii întregi sunt „parașutate” în medii culturale

care diferă mult de acelea în care ei au fost programați mental, adesea fără nici o pregătire.

Acest paragraf a fost scris cu o referire particulară la situația unor muncitori emigrați din zona Mediteranei și Asiei de Sud și refugiați din Europa de Vest. O mare parte din acest paragraf se va referi totuși în mod egal la emigrații legal sau ilegal în America de Nord, Australia și Noua Zeelandă. În majoritatea acestor cazuri oamenii trec dintr-o societate colectivită în una mai individualistă. Acolo unde emigrează cu familia, ei încearcă să mențină valorile colectivistice în interiorul familiei și familia emigrată încearcă să se protejeze împotriva contrafacerii din mediul individualist. Acest lucru se realizează ușor în situația în care **comunitatea** care a emigrat se poate stabili în țara de emigrare, care servește ca o sursă de susținere mutuală. Din păcate, valorile individualiste ale politicienilor țării gazdă îi determină pe aceștia să nu agreeze ghetourile pentru emigranți și imigranții sunt dispersați în restul populației, presupunându-se că aceasta va duce la integrarea lor mai rapidă. În cazul opus este situația în care imigranții care sunt susținuți de o comunitate imigrantă se simt în siguranță și prezintă o rezistență mai mică față de noul mediu decât cei care se simt izolați.

Pe lângă discrepanțele pe dimensiunea individualism-colectivism, imigranții trec prin experiența diferențelor în distanța față de putere. Societățile gazdă tind să fie egalitare într-o măsură mai mare decât țara de origine a imigranților. Ca și în cazul cooperării pentru dezvoltare, diferențele pe dimensiunile masculinitate-feminitate și evitarea incertitudinii dintre imigranți și gazde pot merge pe orice direcție și problemele de adaptare în aceste cazuri sunt specifice perechii de valori implicate.

În noul lor mediu familiile imigrante trăiesc experiența unor dileme standard. La locul de muncă, în magazine și în locurile publice și mai cu seamă la școală, imigranții interacționează cu localnicii și sunt reprogramați la valorile locale. Acasă ei încearcă să mențină valorile și modelele de relații din țara de origine. Ei sunt oameni de la marginea a două lumi și alternează zilnic între una și cealaltă.

Efectul acestei marginalizări este diferit pentru diverșii membri ai familiei. **Tatăl** încearcă să-și mențină autoritatea tradițională în casă. La slujbă, de obicei statusul său este inferior: imigranții iau slujbele pe care nimeni altcineva nu le dorește. Familia știe acest lucru și tatăl își pierde considerația în fața rudelor. Dacă tatăl este șomer, aceasta îl face să piardă și mai mult din considerație. El are probleme adesea cu limba locală, ceea ce îl pune într-o situație neplăcută. Uneori este analfabet în limba maternă. El trebuie să ceară ajutorul copiilor săi sau al lucrătorilor de la asistența socială pentru completarea formelor și pentru tratarea cu autoritățile și simte adesea discriminarea din partea șefilor, polițiștilor și a vecinilor.

În cadrul unor culturi imigrante **mama** este realmente un prizonier în casă, ea stă închisă cât timp tatăl trebuie să meargă la lucru. În acest caz ea nu are nici un contact cu societatea gazdă, nu învață limba și rămâne complet dependentă de soțul său și de copii. În alte cazuri și mama are o slujbă. Ea poate fi cea care aduce bani în casă, fapt care reduce prestigiul tatălui. Mama întâlnește alți bărbați și soțul poate să o bănuiască de infidelitate, ceea ce duce de multe ori la desfacerea căsătoriei.

Fiii merg la școlile locale, deși nu în mod necesar la cele mai bune. În timp ce ei au realmente nevoie de o atenție deosebită pentru a face trecerea de la o societate la alta, ei primesc adesea chiar mai puțină atenție decât majoritatea copiilor locali. Ei devin cu adevărat marginalizați, petrecându-și o parte din timp în libertatea ostilă a străzii și o altă parte în atmosfera tiranică a familiei. Unii au totuși succes, profită de perioadele de pregătire favorabile și pătrund în activități calificate și profesionale. Alții fug de la școală și părăsesc autoritatea părintească de acasă; împreună cu alți băieți imigranți ei pot găsi o protecție colectivă în gașca străzii. În orice caz, ei riscă să devină noii declassați ai societății gazdă.

Fiicele merg de asemenea la școală unde sunt expuse unei inegalități între sexe, necunoscută în societatea tradițională din care ele provin. Tații și frații se presupune că apără puritatea fetelor și adesea ei consideră influențele școlii ca pe un pericol. Fetele imigrante nu au acces să participe la excursiile școlii, ceea ce ar însemna că trebuie să petreacă noaptea departe de casă. Lor nu li se permite să aibă întâlniri. Adesea sunt luate de la școală cât se poate de repede și sunt grăbite să accepte siguranța unei căsătorii aranjate cu un compatriot. Multe culturi musulmane sunt endogame, adică permit căsătoria între veri primari (vezi Todd, 1983) și fetele sunt măritate de conveniență cu rude apropiate.

Acestea sunt aspecte dure dar au și altă explicație. Oricine a văzut că în timpul vacanțelor petrecute în țările lor imigranții știu că acolo ei sunt cosmopoliții care dețin valori și gusturi occidentale. Emigranții în vacanță și mai mult decât ei cei care s-au întors definitiv, trăiesc experiența unui șoc cultural invers. Ei au absorbit din țara în care-și petrec o parte din viață mai mult decât realizează ei înșiși și, dacă întâlnesc un cetățean din acea țară, ei îl primesc călduros, ca pe un compatriot. Adesea copiii nu se mai simt bine în țara de origine și nu de puține ori se întorc în țara gazdă, cu sau fără permisiunea părinților.

Societatea gazdă este adesea puțin pregătită să se ocupe de imigranți și să-i ajute să-și rezolve problemele. M-am referit deja la tendința nefericită a unor politicieni de a dori să-i răspândească din punct de vedere geografic pe imigranți, mai degrabă decât de a le permite susținerea socială a unei comunități de compatrioți. Acei agenți din societatea gazdă care interacționează frecvent cu imigranții trebuie să dobândească experiență și o abilitate specială. Aceștia sunt profesori, polițiști,

asistenți sociali, doctori, asistenți medicali, funcționari publici și funcționari guvernamentali. Unii dintre ei recunosc manifestările contrapuneri interculturale și introduc modalități noi de rezolvare a problemelor. Un profesor de școală din Olanda a descoperit că autoritatea sa cântărește greu în fața taților copiilor turci și că cei mai mulți dintre aceștia erau onorați și încântați să fie invitați pentru a sta de vorbă cu ei. El putea adesea să-l convingă pe tată de faptul că fiica sa merită să-și termine educația școlară, că ea putea să participe în siguranță la excursiile școlare și chiar să-și continue studiile. Mulți dintre colegii săi, a simțit el, au considerat reacțiile negative ale părinților turci față de cariera fiicelor lor ca fiind acceptabile și nu au realizat ce mare influență pot exercita ei asupra acestora în calitate de profesori¹².

Cred că există o nevoie de programe simple de instruire pentru integrarea pe plan local cu imigranții prin care localnicii să învețe să vadă situația din punctul de vedere al imigranților și să fie stimulați să găsească modalități de apropiere care să fie eficiente pentru ambele culturi. Unii oameni merg și mai departe: un grup de polițiști din Olanda a făcut cursuri în limbă turcă și au organizat o scurtă excursie în Turcia (turcii sunt cea mai mare minoritate etnică din Olanda, reprezentând aproape 1,2 % din populație).

Reacția inversă este pentru localnici, și în particular pentru oamenii care interacționează direct cu imigranții, să adere la filozofii etnocentriste și rasiste. Polițiștii, ziariștii, unii profesori și o parte a publicului aderă la rasism, întregind procesul neadaptării imigranților. „Ceea ce este diferit este periculos”: acestea sunt manifestări primitive ale evitării incertitudinii personale. Printre imigranți există de asemenea o tendință către etnocentrism. Ei au o scuză sporită deoarece, mai mult decât localnicii, ei trăiesc într-un mediu ostil. Fundamentalismul religios înfloarește în rândul imigranților care acasă erau mai puțin religioși sau chiar nu erau deloc. Dar chiar în societatea gazdă există adesea un fundamentalism religios printre grupurile marginale ale societății și imigranții sunt noii marginalizați.

Contrapuneri interculturale în cadrul negocierilor internaționale

În SUA au apărut câteva cărți privind arta de a negocia; aceasta este o temă agreată pentru cursurile de specializare. Negocierile au fost analizate cu ajutorul unor programe simulate pe calculator care folosesc teoria matematică a jocurilor pentru a determina alegerea optimă într-o situație de negociere. Aceste moduri de abordare sunt destul de irelevante pentru negocierile internaționale de genul aceloră dintre diplomați și/sau politicieni și/sau reprezentanți de afaceri. Abordările americane sunt bazate atât pe componentele care dețin valorile americane cât și obiectivele acceptate în societatea americană. În cadrul negocierilor internaționale nu se pot

face nici un fel de supoziții asupra valorilor și obiectivelor comune. Fiecare participant la joc acționează potrivit regulilor sale.

Diplomații cu experiență din fiecare țară au dobândit de obicei un fel de *savoir-faire* profesional, care le asigură succesul în negocierea cu alți diplomați în dezbaterile în care sunt împuterniciți să decidă singuri. Totuși problema este că rezultatele de importanță diplomatică reală sunt dictate de obicei de către politicienii care dețin puterea și nu de acest *savoir-faire* diplomatic. Adesea politicienii fac declarații destinate unor scopuri interne pe care diplomații urmează să le explice partenerilor de negociere străini. Dimensiunea libertății de a lua o hotărâre lăsată pe seama diplomaților este ea însăși o caracteristică culturală care diferă de la o societate la alta și de la un sistem politic la altul. Posibilitățile actuale de comunicație contribuie la limitarea libertății de a lua hotărâri a diplomaților; englezul Elchi din povestea lui Morier a avut o oarecare putere discreționară prin simplul fapt că în acea vreme ca să comunice cu Anglia îi erau necesare trei luni.

Este neîndoielnic faptul că nivelul superior al contrapunerilor interculturale din cadrul negocierilor internaționale poate să contribuie la evitarea conflictelor nedorite dacă părțile sunt de nivel ierarhic adecvat pentru luarea deciziilor imediat. Din acest motiv sunt atât de importante conferințele la nivel înalt – aici participă oamenii care au puterea de a negocia. Din păcate, ei au ajuns de obicei în poziția actuală datorită faptului că dețin convingeri puternice în armonie cu valorile naționale din țara lor și din același motiv ei au dificultăți în a recunoaște că ceilalți acționează potrivit unor programe mentale diferite. Un ministru de externe sau un ambasador de nădejde, care are atât calitatea de lider de vârf cât și o sensibilitate diplomatică deosebită, este de mare folos pentru o țară.

În negocierile de afaceri, de asemenea, este foarte important din punct de vedere cultural să se trimită persoane cu competență decizională și poziție potrivite, chiar dacă negocierile reale sunt făcute de cineva cu competență mai mică. Modelul pentru funcționarea cuplată a *Machtpromotor*-ului și a *Fachpromotor*-ului, descris în Capitolul 8 ca o condiție pentru succesul inovațiilor culturale, poate fi de asemenea aplicat în cazul negocierilor de afaceri.

Contrapuneri interculturale în organizațiile economice internaționale

Începând cu anii 1960, pentru prima oară în istorie, lumea a devenit o piață mondială. Deși protecția piețelor proprii există încă, aceasta a devenit mai degrabă un impediment relativ decât unul absolut pentru desfășurarea afacerilor la scară mondială. În cadrul organizațiilor de afaceri internaționale au loc contrapuneri interculturale foarte puternice. Studiul de la firma IBM, căruia i-au fost dedicate

capitolele de la 2 la 6, este o dovadă a diversității culturale mono sau multi-naționale; și această diversitate trebuie să fie conciliată printr-o interacțiune interculturală.

Un mod în care economia internațională își coordonează activitățile este prin expatrierea managerilor. Personalul fără funcții de conducere este de asemenea expatriat uneori, dar de obicei numai pentru realizarea unor sarcini tehnice specifice, o nevoie limitată de a colabora cu localnicii. Managerii în orice caz sunt trimiși în străinătate pentru scopuri precise de interacțiune cu alte naționalități.

Procese psihologice care îi afectează pe expatriați au fost descrise anterior în acest capitol. Eficiența expatriaților în îndeplinirea sarcinilor lor depinde mult, desigur, de succesul avut în serviciul din străinătate. Adesea este dificil pentru superiorii unui manager expatriat să-i aprecieze eficiența. Sunt de îndeplinit nu numai sarcini pe termen scurt dar și de servit interese pe termen lung, între care instruirea succesorilor locali, stimularea loialității și a mândriei lor în corporație printre colegii și salariații locali și stabilirea unor relații bune cu oficialitățile locale: clienți, furnizori, sindicaliști, oficialități guvernamentale. Expatriații lipsiți de tact în privința culturii pot cauza neplăceri care sunt remarcate numai după repatrierea lor și care pot fi sensibil mai mari decât costul direct al expatrierii lor. Acest cost direct nu este neglijabil: incluzând și întreținerea pentru familiile lor, costurile anuale ale expatriaților se ridică la sume între 100.000 și 200.000 de dolari pentru salariile cele mai mari.

Din ce în ce mai mult afacerile se extind prin fuzionări și preluări externe. Acestea implică o importanță spectaculoasă a interacțiunilor interculturale în care sunt implicate nu numai culturile naționale dar și cele organizaționale. Se pot distinge cinci metode de expansiune internațională: (1) lansarea grupului de inițiativă, (2) preluarea externă a controlului; (3) fuzionarea internațională; (4) realizarea de întreprinderi mixte străine; (5) cooperarea parțială cu un partener străin. Implicațiile lor culturale diferă considerabil.

Lansarea grupului de inițiativă se referă la faptul că o corporație începe de la zero organizarea unei filiale externe, de obicei prin trimiterea unui expatriat, sau a unei echipe mici, care angajează localnicii și pune pe picioare o afacere locală. Aceste acțiuni inițiale sunt prin natura lor lente, dar riscul lor cultural este limitat. Inițiatorii filialei sunt capabili să aleagă cu grijă din populația țării gazdă angajații care să fie potriviți culturii corporației. Cultura filialei va deveni o combinație de elemente naționale (îndeosebi valori, vezi Capitolul 8) și de elemente ale corporației (îndeosebi practici, vezi Capitolul 8). Metoda startului de la zero are un procentaj mare de succes; firma IBM s-a dezvoltat aproape exclusiv prin această metodă, ca de altfel și multe alte societăți multinaționale cu experiență. Firmele financiare

publice atestate internațional au pornit de la zero în lansarea filialei lor până la apariția curentului fuzionării, eveniment care a avut loc în anii 1980.

Preluarea externă a controlului este metoda exact opusă celei anterioare: o companie locală este achiziționată în totalitate de un cumpărător străin. Compania existentă, cultura sa organizațională și, desigur, elemente ale culturii naționale ale țării gazdă sunt dobândite dintr-o dată. Preluarea externă a controlului este un mod rapid de expansiune, dar riscurile sale culturale sunt enorme. Pentru a folosi o analogie din viața de familie (astfel de analogii sunt foarte agreate pentru descrierea relațiilor dintre părțile componente ale corporațiilor), preluarea externă a controlului este față de startul de la zero, tot așa cum este creșterea unui copil adoptat la pubertate față de creșterea propriului copil. În ordinea rezolvării problemelor de integrare a unui nou membru, prima soluție este de a-l ține la distanță: acel membru să nu fie integrat, ci tratat ca o investiție de portofoliu. Dar, de obicei, nu acesta este motivul pentru care a fost achiziționată compania străină. Când integrarea este imperativă, conflictele culturale sunt rezolvate adesea cu brutalitate: oamenii cheie sunt înlocuiți prin oamenii proprii ai corporației. În alte cazuri, oamenii cheie nu au așteptat să se întâmple acest lucru și au părăsit singuri compania. Preluarea controlului străin conduce adesea la distrugerea capitalului uman care reprezintă eventual și distrugerea capitalului financiar. Același lucru se aplică și preluărilor interne, în țara gazdă, dar în străinătate riscul cultural este mult mai mare. Problema este că deciziile asupra preluărilor tind să fie luate de experții financiari, care cred că au rezolvat problema atunci când au stabilit prețul potrivit; din punctul de vedere al managementului culturii acest lucru se petrece când se pornește acțiunea. Este foarte mult de dorit ca preluările externe (și interne) să fie precedate de o analiză a culturii corporației și a candidatului care umează să fie preluat. Dacă decizia urmează să fie luată, o asemenea analiză combinată se poate folosi ca bază a unui proiect de management cultural.

Fuzionarea internațională seamănă cu preluarea externă, cu excepția faptului că partenerii sunt de mărime sau importanță aproape egală. Riscul cultural este același ca în cazul preluării externe, dar posibilitatea rezolvării problemelor culturale de către o singură parte, cea care etalează puterea, nu mai există. În consecință, fuzionările internaționale au un procentaj foarte slab de succes, probabil nu mai mult de 25 la sută (vezi Grunberg, 1981). Din nou, experții financiari tind să domine negocierile pentru fuzionare; după ce au decis proporția împărțirii și structura noii conduceri, unii manageri de nivel superior cred că procesul de fuzionare a fost realizat. Desigur că aceasta etapă este doar începutul. Chiar mai mult decât în cazul preluării externe, o analiză a culturilor naționale și de corporație ale potențialilor parteneri trebuie să fie o componentă a procesului decizional. Dacă fuzionarea este hotărâtă, această analiză poate fi din nou baza unui proiect de

integrare culturală care necesită susținerea activă și permanentă a unui **Machtpromotor** (vezi Capitolul 8), probabil șeful executiv. Cazurile în care fuzionările internaționale au avut succes (Shell și Unilever, ambele anglo-olandeze, sunt exemplele cele mai vechi), ele arată puține caracteristici comune: sunt menținute două birouri de management pentru a evita impresia conducerii corporației de către un singur reprezentant din cele două țări; a existat un management puternic și charismatic pe durata fazei de integrare; a existat un pericol din afară care i-a menținut împreună pe parteneri pentru a supraviețui; guvernele nu au participat în afaceri.

Societatea mixtă străină înseamnă crearea unei întreprinderi prin unificarea resurselor a două sau mai multe părți fondatoare. O societate mixtă străină poate începe da la zero sau partenerul local poate transfera societății mixte o parte a colectivului său de oameni. În ultimul caz el transferă și o parte a culturii sale. Societățile mixte străine reprezintă un risc mai mic decât cel al fuzionărilor și al preluărilor străine, cu condiția de a se realiza acorduri clare asupra aportului partenerilor în privița resurselor, inclusiv a aportului la management. Societățile mixte în cadrul cărora un partener asigură întregul management au un procentaj mai mare de succes decât acelea în care managementul este împărțit între parteneri. Uneori, societățile mixte străine vor dezvolta caracteristici culturale complet noi și creatoare, prezentând o sinergie a elementelor de la partenerii fondatori. Societățile mixte străine reprezintă un mod de risc limitat de a pătrunde într-o țară și pe o piață necunoscute. Unele societăți mixte străine supraviețuiesc numai pentru o perioadă limitată de timp, după care unul dintre parteneri cumpără și cealaltă parte; când se petrece acest lucru ei și-au realizat scopul, acela de a furniza know-how.

Cooperarea parțială cu un partener străin reprezintă cel mai prudent mod de acțiune internațională. Fără a pune bazele unei noi societăți, partenerii se înțeleg să colaboreze pe produse specifice și/sau pe piețe, pentru profit reciproc. Cum riscurile sunt limitate pentru finalizarea proiectului, acesta este un mod sigur de a învăța să se cunoască unul pe altul; nici una dintre părți nu se simte în pericol. Cunoașterea reciprocă poate să se transforme într-o fuzionare, dar în acest caz partenerii știu mult mai mult unul despre cultura celuilalt decât în cazul unei fuzionări „reci”.

Un număr mare de proiecte de cooperare de acest gen au fost înființate în Europa pentru a face concurență Japoniei și Statelor Unite. Nici o țară europeană singură nu este destul de mare sau destul de bogată pentru a câștiga întreaga competiție. Pe de altă parte, experiențele negative cu fuzionările cu implicare internațională au făcut companiile să fie prudente. Contractele de cooperare parțială sunt considerate ca o soluție. Multe proiecte de cooperare sunt încheiate împreună în „Eureka”, un program sponsorizat de Comunitatea Europeană de reunire a partenerilor de cercetare din diferite țări europene (incluzând chiar țări care nu fac parte din

Comunitatea Europeană): în 1989 „Eureka” a cuprins aproape 300 de proiecte diferite cu un buget total de 8 miliarde de dolari SUA. Coordonarea acestor proiecte printr-un program internațional nu este o garanție împotriva nepotrivirilor culturale: multe dintre proiectele de cooperare europeană s-au desfășurat greoi sau au eșuat datorită predominării intereselor naționale sau de companie, dar și datorită naivității asupra problemelor contrapunerilor interculturale. Europa învață greu cooperarea interculturală dar ceea ce a învățat se va transforma într-un avantaj competitiv față de alte superputeri economice.

Unul dintre cele mai vizibile proiecte internaționale, care este o combinație a unui acord de cooperare cu o societate mixtă, este Consortiul Airbus de la Toulouse, Franța. El a devenit, ca mărime, al doilea producător de avioane din lume. Componente ale avioanelor sunt fabricate de companii mixte din Marea Britanie, Germania și Spania și sunt aduse la Toulouse, unde avioanele sunt asamblate cu o forță de muncă în întregime multinațională.

Coordonarea corporațiilor multinaționale: structura trebuie să continue cultura¹³

Majoritatea corporațiilor multinaționale se compun din diferite întreprinderi și/sau diviziuni specializate pe produs/segmente de piață, într-o serie de țări. Ele trebuie să concilieze culturile naționale și de afaceri. Natura profundă a diferențelor de cultură națională, cu rădăcini în valori, a fost deja arătată. Diferențele în cultura afacerilor constau în componentele ocupaționale și organizaționale. Aceste diferențe rezidă mai mult în practicile oamenilor decât în valorile lor.

Scopul oricărei structuri organizaționale este coordonarea activităților. Aceste activități sunt îndeplinite în „unități de afaceri”, fiecare implicată într-un tip de afacere, într-o țară. Proiectarea structurii unei corporații se bazează pe trei alegeri pentru fiecare unitate de afaceri, în mod explicit sau implicit:

1. Care dintre datele de intrare sau de ieșire ale unității trebuie să fie coordonate de undeva din afara corporației?
2. Unde trebuie să aibă loc coordonarea?
3. Cât de fermă sau de slabă trebuie să fie coordonarea?

Corporațiile multinaționale cuprinzând mai multe întreprinderi se confruntă cu alegerea între coordonarea după reguli de organizare internă sau după reguli geografice. Întrebarea fundamentală este dacă un know-how de afaceri sau unul cultural este mai important pentru succesul operațiunii. Soluția clasică este o structură „matrice”. Aceasta înseamnă că fiecare manager al unei organizații are doi șefi, unul care coordonează tipul particular de afacere în toate țările și unul care coordonează toate organizațiile de afaceri din țara respectivă. Pentru o perioadă, în

anii 1970, structurile matriceale au fost foarte agreate, dar practic ele reprezintă o reacție imperfectă la problema coordonării. Ele sunt costisitoare, însemnând adesea o dublare a sarcinilor de conducere iar funcționarea lor poate ridica mai multe probleme decât cele pe care le rezolvă. Un singur principiu cultural este puțin probabil să se potrivească unei întregi corporații. În multe cazuri structura afacerilor trebuie să predomină, în alte cazuri trebuie să aibă prioritate coordonarea geografică. Aceasta înseamnă o structură mixtă, căreia poate să-i lipsească frumusețea dar care trebuie să urmărească cerințele piețelor și ale culturilor unităților.

Varietatea din interiorul mediului în care operează o companie trebuie să fie ajustată cu varietatea internă adecvată. Prea des, managerii de nivel superior caută principii uniforme în structurarea întregii lor corporații. Acestea pot satisface nevoia lor de soluții simple, dar ei sunt nevoiți să nu respecte cerințele unor părți ale organizației. Diversitatea în soluțiile structurale invocate este nu numai una de loc ci și una de timp: soluțiile optime se vor schimba foarte probabil în timp, astfel că restructurările periodice pe care le trăiește orice organizație mare trebuie să se considere utile.

De când corporațiile multinaționale sunt dependente de oameni, cea mai bună structura la un moment dat depinde în primul rând de disponibilitatea oamenilor potriviți. Nu are sens să se preconizeze structuri care cer calificări pentru oameni care sunt imposibil de găsit. Sunt importante în primul rând două roluri:

1. **Managerul unității din țara respectivă** – Persoana cea mai importantă într-o organizație dintr-o țară. Această persoană trebuie să fie în stare să acționeze în două culturi: cultura unității și cultura corporației, care de obicei este puternic afectată de naționalitatea originii corporației.
2. **Diplomații corporației** – Autohtoni sau de altă naționalitate impregnați cu cultura corporației, multilingvi, din diferite medii ocupaționale și cu experiență de viață și de practică în diferite culturi străine. Este esențial ca ei să desfășoare o activitate pe structuri multinaționale, ca persoane intermediare în diferite birouri de management sau ca manageri temporari pentru noi societăți mixte.

Disponibilitatea acestor oameni reprezintă un deziderat pentru managementul resurselor umane al cooperației multinaționale. Recrutarea periodică a unor oameni cu viitoare aptitudini manageriale din diferite naționalități, schimbarea carierelor prin transferuri planificate în vederea integrării în metodele corporației și specializarea conștientă pentru experții în afaceri care vor trebui să acționeze în țări străine, sunt pași care asigură că vor exista la nevoie oameni potriviți.

Învățarea comunicării interculturale

✗ Însușirea deprinderilor de comunicare interculturală trece prin trei faze: conștiință, cunoaștere și calificare. **Conștiința** reprezintă începutul: recunoașterea că eu sunt

x posesorul unui software mental personal din cauza modului în care am fost crescut și că ceilalți au fost crescuți într-un mediu diferit, posedând un software mental diferit din aceleași motive. Fără conștiință, poți să călătorești în jurul lumii simțindu-te superior și rămânând orb și mut la toate reperele referitoare la programarea mentală a cuiva. Cu conștiința, poți deveni un individ așa cum l-a descris James Morier la începutul acestui capitol: „...dotat cu o înțelegere spirituală care îi permite să înțeleagă motivele care îi determină pe oameni să acționeze complet diferit de el însuși”.

2. Cunoașterea trebuie să urmeze. Dacă trebuie să interacționăm cu alte culturi deosebite, trebuie să studiem aceste culturi. Trebuie să învățăm despre simbolurile, eroii, ritualurile acestor culturi; deși este posibil să nu acceptăm valorile lor, putem cel puțin să obținem o înțelegere mentală a diferențelor față de valorile noastre.

3. Calificarea se bazează pe conștiință și cunoaștere, la care se adaugă practica. Trebuie să recunoaștem și să folosim simbolurile unei alte culturi, să-i recunoaștem eroii, să-i practicăm ritualurile și să încercăm satisfacția de a progresa în noua ambianță, să fim capabili să rezolvăm la început problemele simple și mai apoi unele mai complicate ale conviețuirii cu alții.

Comunicarea interculturală poate fi deprinsă. Unii studenți sunt mai dotați la învățatură decât alții. Un ego nejustificat de emfatic, o toleranță personală scăzută pentru incertitudine, un trecut de instabilitate emoțională sau un rasism cunoscut, simpatiile politice extremiste de stânga sau de dreapta, trebuie să fie considerate riscuri dăunătoare pentru instruire care, în cele din urmă, presupune abilitatea oamenilor de a se autodistanța de modurile proprii de gândire la care țin cel mai mult. Asemenea persoane sunt probabil oricum necorespunzătoare pentru expatriere; dacă o familie urmează să fie expatriată, este recomandabil să se asigure că atât soții cât și copiii posedă stabilitatea emoțională necesară.

5. Există două tipuri de cursuri de ^{învățare} ~~comunicare~~ interculturală. Cele mai tradiționale se axează pe cunoașterea specifică a celeilalte culturi; ele sunt uneori denumite „compendii de expatriere”. Ele informează pe viitorii expatriați, și preferabil și pe soțiile acestora și uneori și pe copiii lor, despre noua țară, geografia ei, istorie, obiceiuri, igienă, „ce este și ce nu este permis”, ce poți face acolo; pe scurt: cum să trăiască. Ele nu furnizează prea multă autoanaliză în cultura proprie a expatriaților. Ele sunt extrem de folositoare dar posibilul expatriat foarte puternic motivat poate obține această informație din cărți și de la televizor. De fapt, institutele care oferă acest tip de instruire dețin de obicei biblioteci bine dotate de cărți și de videocasete pentru o pregătire individuală de urgență.

O pregătire și mai bună pentru o anumită specialitate este desigur învățarea limbii locale. Există o mulțime de cursuri intensive, dar condiția este ca participantul să

aibă o înclinație excepțională pentru a putea să învețe cu efort în câteva luni un nou limbaj la nivel de afaceri; ceva mai puțin timp este necesar dacă respectivul curs are loc în țara străină, astfel încât cel ce învață este absorbit complet de acel curs. Majoritatea patronilor nu fac planuri de lungă durată care să permită expatriaților lor un timp necesar pentru a învăța limbile, și aceasta este în propriul lor detriment. Dacă expatriatul are șansa sa, este foarte important să fie implicată și soția lui. În medie, femeile învață mai repede decât bărbații o limbă străină. De asemenea, ele asimilează mai bine subtilitățile limbii străine.

2) Celălalt tip de curs de comunicare interculturală se axează pe **conștientizarea unei cunoașteri generale** asupra diferențelor culturale. Specializarea conștientizării se concentrează pe software-ul mental propriu al cuiva și pe ceea ce îl diferențiază de ceilalți. El nu este specific unei țări precizate a expatrierii; cunoașterea și calificările dobândite se aplică în orice ambianță culturală străină. Ele nu se ocupă atât de mult de problema modului în care se trăiește în altă cultură, ci mai mult de modul de a lucra: cum să faci rost de un loc de muncă. Pe lângă (viitorul) expatriat, cursul poate fi urmărit și de soția sa, deoarece o soție înțelegătoare este un lucru de mare preț în perioada de șoc cultural¹⁴. Cursul va trebui să fie frecventat și de șeful expatriatului de la biroul de management precum și de specialiștii echipei de management care comunică cu expatriații. Experiența a arătat că o problemă majoră a expatriaților este să obțină înțelegerea și sprijinul din partea persoanelor care nu sunt expatriate, dar care acționează ca legături ale expatriaților cu organizația țării gazdă. Principalii factori din țara gazdă trebuie să dobândească aceeași sensibilitate culturală cu cea cerută expatriaților.

Conștientizarea și cursul de cunoștințe culturale generale, la conceperea căruia am contribuit și eu¹⁵, durează trei zile. El utilizează un ansamblu de afaceri interculturale, exerciții, lecturi, studii de caz și discuții în grup. El a fost urmat de expatriați cu experiență și aceștia, chiar mai mult decât novicii, au găsit acest curs folositor: el le permite să-și reinterpreteze experiența. Mesajul principal este că tu și eu avem o cultură și că oamenii care sunt crescuți în altă parte au culturi care diferă de ale noastre în moduri mai mult sau mai puțin previzibile. Acest mesaj poate fi transferat și însușit în trei zile. După aceea, cursantul va avea de dobândit cunoștințe și calificări suplimentare pentru el însuși. Unii vor urma un curs de tip compendiu de expatriere chiar pentru țara expatrierii. Alții își dobândesc cunoștințele prin citit. Calificările trebuie să fie dezvoltate ulterior în țara de destinație. Efectul instruirii este acela că expatriatul învață că sunt necesare mai multe cunoștințe și calificări și unde să le caute. El va folosi localnicii amabili și expatriați mai experimentați pentru a dobâdi mai multă informație și mai multă practică; el (sau ea) va deține mai multe elemente importante și va pune mai multe întrebări.

Un altfel de grup supus atenției pentru instruire interculturală constă din acele persoane din interiorul unei culturi care se ocupă în munca zilnică cu străinii: cu imigranți, refugiați, turiști sau studenți străini. Aceste „persoane de interfață” sunt profesori de școală, personal de poliție, doctori, asistente medicale, muncitori în sectorul social, funcționari de la oficiile de emigrări, avocați, judecători și funcționari din organizațiile care angajează minorități. Un tip adaptat de instruire conștientă este potrivit pentru aceste grupuri; din păcate motivația lor de a fi instruiți și bunăvoința patronilor lor de a investi timp și bani în instruire sunt mai puțin obișnuite pentru acest grup decât în cazul expatriaților. În cazul persoanelor de interfață este posibil ca aceia care au cel mai mult nevoie de instruire să dorească cel mai puțin acest lucru, din cauza prejudiciilor și a lipsei de sensibilitate și viceversa.

Asimilatorul de cultură (Culture Assimilator – CA) este un instrument folositor, deja clasic, pentru **autoinstruire** și este potrivit pentru persoanele de interfață. CA-ul este un mijloc programat de învățare constând în aproximativ 100 de descrieri scurte de cazuri, fiecare ilustrând o contrapunere interculturală în care cineva se comportă într-un anumit mod. După prezentarea cazului urmează patru explicații ale acestei comportări. Una dintre acestea este explicația împărtășită de majoritatea acelor care fac parte din cultura străină. Celelalte trei sunt explicații naive ale profanilor. Studentul alege un răspuns și caută pe pagina următoare comentariul corespunzător. Acest comentariu explică de ce acest răspuns este corect (corespunzând opiniei omului bine informat) sau incorect (naiv).

CA-urile au început să fie dezvoltate începând cu anii 1960 în SUA, de către Fred Fiedler, Terence Mitchell și Harry Triandis (1971). CA-urile din această perioadă erau specific culturale atât pentru cultura majoritară cât și pentru cultura minoritară; de aceea aceste instrumente erau costisitoare și aveau o răspândire relativ limitată. Cu toate acestea o evaluare a efectelor de lungă durată a arătat că ele creau o conștientizare în rândurile studenților și o mărire a sensibilității acestora în comportarea față de persoanele din alt grup (Albert, 1983).

O echipă condusă de dr. Richard Brislin de la Centrul Est-Vest, Universitatea din Hawaii, în anii 1980, a alcătuit un asimilator de cultură general care cuprindea subiectele principale comune care s-au găsit în asimilatorii de cultură anteriori. Modelul lor de CA a păstrat însă un caracter puternic american și diferențele pe care le cuprinde se datoresc aproape exclusiv acelor dintre cultura SUA și culturile lumii a treia: majoritatea au legătură cu dimensiunile distanță față de putere și individualism-colectivism (Brislin et. al. 1986).

Sensibilitatea culturală este subtilă, prejudecățile fiind greu de prevăzut. Când în 1976 copiii refugiaților din Vietnam mergeau la școli în orașele din SUA,

Departamentul Învățământului a emis o instrucțiune pentru profesori intitulată „Asupra modului de predare pentru vietnamezi”. O parte din această instrucțiune sună așa:

„Participarea elevilor a fost descurajată în școlile vietnameze prin măsurile drastice de pedeapsă corporală și elevii sunt obligați să stea în poziție rigidă și să vorbească doar atunci când sunt întrebați. Acest fond... conduce la un mod de exprimare liberă greoi în clasă a unui vietnamez. Ca atare nu confundați timiditatea cu apatia”¹⁶.

Pentru majoritatea cititorilor vest europeni și nord americani această instrucțiune pare în regulă la prima vedere. Ea devine problematică atunci când privim toate aspectele principale subînțelese ale culturii americane pe care le subliniază citatul, care sunt tot atâtea surse de prejudecăți. De fapt, Departamentul Învățământului pune pe seama vietnamezilor toate motivațiile tinerilor americani – ca pe o presupusă dorință de participare – și explică supunerea lor față de pedeapsa corporală mai degrabă decât respectul, de exemplu. La un seminar științific pe care l-am susținut în Suedia, unul dintre participanți¹⁷ a propus inversarea situației – să se presupună că elevii americani trebuie să urmeze școli vietnameze:

„Respectul datorat de către elevi profesorilor a fost descurajat din cauza unei discipline libere și elevii produc dezordine și vorbesc tot timpul. Acest fond îl determină pe elevul american să aibă cu greu o comportare cuviincioasă și respectuoasă în clasă. În consecință, nu confundați proasta creștere cu lipsa de respect”.

Note

- ¹ (Morier, 1923) editată cu Introducere și Note de C.W. Stewart. Citatul din text este de la paginile 434-435; citatul din Editor este din p.VI.
- ² Acest paragraf a fost inspirat de Joseph Campbell, „Mythologies of War and Peace”, în Campbell (1988, p.174-206).
- ³ Pentru o preluare a studiilor cu privire la curba de integrare vezi Furnham și Bochner (1986, p.130-136).
- ⁴ Profesoara Rosalie Tung din SUA a comparat dirijarea politicilor de expatriere ale corporațiilor multinaționale americane, europene și japoneze și a arătat, că în comparație cu celelalte, corporațiile americane tind să aibă procentaje de eșecuri mai mari cu expatriații. Vezi Tung (1982).
- ⁵ Profesorul Howard V. Perlmutter de la Wharton School, Philadelphia, SUA, a dezvoltat secvența etnocentrism, policentrism și geocentrism ca reprezentând trei faze în dezvoltarea unei corporații de afaceri multinațională. În cazul unei populații gazdă, este puțin probabil ca ea să devină vreodată „geocentrică” – abolind toate standardele specifice națiunii.
- ⁶ În antropologia culturală fenomenul prin care gândirea noastră este influențată de limbajul nostru este cunoscut ca teorema Sapir-Whorf, după Eduard Sapir și Benjamin Lee Whorf care au formulat-o.
- ⁷ Atribuit lui Henry Louis Mencken (1880-1956), critic și satiric american.
- ⁸ Dintr-o cuvântare a lui R.M. Hadjiwibowo la Semafor Senior Management College, în Olanda, septembrie 1983. Traducere din olandeză de GH cu sugestiile autorului.

- ⁹ Paul Theroux „Riding the Iron Rooster: by Train through China”. Reproducere cu permisiunea editurii Hamish Hamilton, Londra, 1988, p.390-391.
- ⁰ Dintr-o teză de doctorat a lui Cukwugozie Ndinkora pentru Institutul de Științe Sociale, Haga, Olanda, 1972.
- ¹ (Forss et. al., 1988) Acest studiu a continuat studiul pilot de la IRIC, Olanda. Proiectul IRIC intenționa să combine agențiile de dezvoltare și corporațiile multinaționale în același studiu despre factorii care determină eficiența expatriaților. Vezi Andersson și Hofstede (1984). După ce corporația publică/privată s-a prăbușit, agențiile pentru dezvoltare nordice au decis să continue pe linia lor proprie.
- ² Ziarista olandeză Maria Hendriks în *De Volkskrant*, 9 iulie 1984.
- ³ Acest paragraf folosește părți dintr-un articol de Hofstede (1989).
- ⁴ Profesoara Nancy Adler din Canada s-a concentrat asupra rolului executiv al soției și a realizat video-serialul „A Portable Life”, incluzând interviuri cu soții. Vezi și Adler (1986).
- ⁵ Oferit acum de ITIM International, Celebesstraat 96, NL-2585 TP Haga, Olanda, telefon 31-70-350.5054, fax 31-70-355.2003.
- ⁶ Acest exemplu este luat din articolul lui Alfred J. Kraemer, prezentat la Congresul de Psihologie Aplicată, 1978, München, Germania.
- ⁷ Ake Phillips.

Supraviețuirea într-o lume multiculturală

Dintre oamenii din univers, englezii au cel mai puțin un caracter național; în afară de cazul când tocmai această singularitate este acceptată ca atare. David Hume, Esen XXI, 1742

Germanii trăiesc în Germania, românii trăiesc la Roma, turcii trăiesc în Turcia; însă englezii trăiesc acasă.

Dintr-o poezie pentru copii de J.H.Goring, 1909¹

Mesajul acestei cărți

În termenii citatului de mai sus, mesajul cărții este că toți suntem englezii descriși de Hume sau de Goring. Fiecare privește lumea din spatele ferestrelor unei case cu o anumită cultură și fiecare preferă să se manifeste ca și când oamenii din alte țări dețin ceva anume (un caracter național), dar casa este corespunzătoare. Din nefericire, nu există nici o poziție normală corespunzătoare în materie de cultură. Acesta este un mesaj incomod, tot atât de incomod ca și afirmația din secolul al șaptesprezecelea, a lui Galileo Galilei, că Pământul nu este centrul Universului.

În Capitolul 1 cultura a fost descrisă prin metafora de „software mental” – o condiționare subconștientă uzuală care dă indivizilor o libertate considerabilă de gândire, de simțire și de acțiune, dar în limitele a ceea ce oferă mesajul său social în termeni de idei, sentimente și manifestări posibile. Aceste limitări sunt prezente în toate sferele vieții și, în scopul de a le înțelege, viața omului trebuie considerată ca un tot unitar.

Programarea culturală începe în mediul în care este crescut un copil mic, de obicei o familie de un anumit fel. Ea continuă la școală și ceea ce se întâmplă în școli poate fi înțeles numai dacă se știe ceea ce se întâmplă înainte sau după școală. Apoi ea continuă la locul de muncă. Comportarea salariaților este o prelungire a comportării dobândite la școală și în familie. Comportarea managerilor este o prelungire a experienței managerilor la școală și în familie, precum și o imagine fidelă a comportării celor conduși. Politica și relațiile dintre cetățeni și autorități sunt prelungiri ale relațiilor de familie, de la școală și de la locul de muncă și, la

rândul lor, ele afectează aceste sfere de viață. Credințele religioase, ideologiile seculare și teoriile științifice sunt prelungiri ale software-ului mental demonstrat în familie, în școală, la locul de muncă și în relațiile guvernamentale și ele întăresc tiparele dominante de gândire, de simțire și de manifestare în alte sfere.

Programele culturale diferă de la un grup (sau de la o categorie) de oameni la altul (alta) prin căi rareori cunoscute și uneori neînțelese. Categoria culturală căreia i-a fost dedicată cea mai mare parte a cărții este structura națiunii; s-a acordat atenție diferențelor ținând seama de clasa socială, sex, generație și organizație de muncă. Fiecare națiune posedă o investiție morală considerabilă în software-ul său mental dominant, care explică din belșug ezitarea comună care face discutabile diferențele culturale. Originile diferențelor de la o națiune la alta și uneori între subgrupuri etnice, religioase sau lingvistice din interiorul națiunilor, sunt ascunse în istorie. În unele situații sunt posibile explicații cauzale; în multe alte cazuri trebuie să se presupună că o diferență mică a apărut cu multe secole în urmă și că, fiind transferată de la o generație la alta, această mică diferență a crescut, devenind astăzi o diferență mare.

Principalele diferențe culturale între națiuni constau în valori. Există diferențe sistematice (și ele sunt descrise în capitolele de la 2 la 5 și Capitolul 7) care privesc valorile referitoare la putere și la inegalitățile privitoare la relațiile dintre individ și grup, cu privire la rolurile sociale așteptate pentru bărbați și femei, legate de căile de abordare a incertitudinilor în viață și în legătură cu faptul că cineva este preocupat în special de viitor ori de trecut și prezent.

Capitolele 6 și 8 au fost dedicate consecințelor diferențelor de cultură națională pentru funcționarea organizațiilor și presupusului fenomen al „culturilor organizaționale”: diferențele în software-ul mental dintre salariații diferitelor corporații sau altor sisteme. Impactul culturii naționale asupra organizațiilor este profund și afectează atât întreprinderile cât și guvernele. Componenta culturii organizaționale este mai puțin profundă decât se pretinde adesea, în măsura în care folosirea aceluiași termen de „cultură” atât pentru națiuni cât și pentru organizații este ușor înșelătoare. Culturile organizaționale sunt exprimate în principal nu prin valorile membrilor, ci prin manifestări mai superficiale, cum sunt simbolurile comune, eroii și ritualurile.

Diferitele capitole care analizează și descriu diferențele culturale permit cititorului să localizeze modelul de valoare culturală proprie în raport cu acelea din alte țări sau grupuri. Capitolul 9, „Contrapuneri interculturale” reprezintă punctul culminant al mesajului: dacă gândim, simțim și ne manifestăm în mod diferit, cum putem să conducem lumea împreună? O conștiință ridicată în privința limitelor programării noastre mentale în raport cu cele ale celorlalți este esențială pentru

supraviețuirea noastră comună. Mesajul cărții este acela că o asemenea conștiință poate fi dezvoltată și că în timp ce nu trebuie să așteptăm să devenim toți la fel, putem cel puțin să aspirăm să devenim mai cosmopoliți în gândirea noastră.

Problema moralei

Unii oameni se întreabă dacă pledând în favoarea conștientizării limitelor sistemului de valoare proprie a unei persoane, acest lucru nu atrage o slăbire a moralei. Capitolul 1 conține o propunere pentru „relativism cultural”: recunoașterea faptului că, așa cum s-a exprimat un faimos antropolog francez, „o cultură nu are nici un criteriu absolut de apreciere a altei culturi ca „slabe” sau „nobile”. Dar aceasta nu este o propunere care să restrângă împreună toate valorile. De fapt, întreaga carte arată că nici o ființă umană nu poate să scape de folosirea permanentă a valorilor standard. Succesul contrapunerilor interculturale presupune că partenerii cred în valorile lor proprii. Dacă nu, ei au devenit persoane înstrăinate, cărora le lipsește simțul identității. Un simț al identității permite un sentiment de securitate prin care alte culturi pot fi întâmpinate cu o gândire deschisă. Principiul supraviețuirii într-o lume multiculturală este acela că nu este nevoie să gândești, să simți și să te manifesti în același fel cu scopul de a fi de acord cu unele probleme practice și de a coopera. Studiul de la IBM, căruia i-au fost consacrate capitolele de la 2 la 6, a ilustrat acest lucru. Diferențele de valoare dintre salariații din diferite țări care lucrează pentru corporații multinaționale s-au arătat a fi destul de considerabile. Cu toate acestea, salariații de la IBM din toată lumea au cooperat într-o armonie rezonabilă în privința obiectivelor practice. Nu există nimic unic privitor la salariații de la IBM sub acest aspect; alți oameni pot coopera și chiar cooperează și între granițele naționale. Faptul că manifestările culturilor organizaționale sunt relativ superficiale și independente de valori, așa cum s-a demonstrat în cercetările efectuate la IRIC și despre care s-au făcut referiri în Capitolul 8, este cu siguranță explicația pentru faptul că organizațiile internaționale pot exista și se pot compune din naționalități diferite, fiecare cu valorile sale naționale diferite.

Oamenii din cadrul culturilor foarte deosebite pe dimensiunile culturii naționale de distanță față de putere, individualism, masculinitate, evitarea incertitudinii și orientarea pe termen lung, care au fost descrise în diferite capitole ale acestei cărți, pot să coopereze cu foarte bune rezultate. Mai mult, oamenii din cadrul unor anumite culturi vor coopera mai ușor cu străinii decât alții. Cele mai problematice sunt națiunile și grupurile din interiorul națiunilor care au un punctaj foarte mare de evitare a incertitudinii și, în acest fel, simt că „ceea ce este diferit, este periculos”. Tot problematică este și cooperarea cu națiunile sau grupurile care au punctaje foarte mari referitoare la distanța față de putere, deoarece o asemenea

cooperare este influențată de indivizii de la putere. Într-o lume menținută în armonie prin cooperare interculturală, asemenea grupuri culturale nu vor fi cu siguranță predecesoare. Ele ar trebui să fie lăsate deoparte pentru un timp, până ce descoperă ele însele că nu au altceva de ales decât asocierea.

Convergența și divergența culturală

Cercetarea asupra dezvoltării valorilor culturale a arătat în mod repetat că există foarte puțină evidență a convergenței internaționale în timp, cu excepția unei creșteri a individualismului pentru țările care au devenit bogate. Diferențele de valori dintre națiuni, descrise de autori cu secole în urmă, sunt prezente încă și astăzi, în ciuda continuării contactelor strânse. Pentru următoarele câteva sute de ani, țările vor rămâne foarte diferite din punct de vedere cultural.

Nu ne rămâne numai diversitatea culturală a țărilor: se pare chiar că diferențele din interiorul țărilor sunt în creștere. Grupurile etnice ajung la o nouă conștiință a identității lor și cer o recunoaștere politică a acestui fapt. Desigur, aceste diferențe etnice au existat din totdeauna. Ceea ce s-a schimbat este intensitatea contactului dintre grupuri, care i-a confirmat pe membrii grupului în propriile identități. De asemenea, răspândirea informației asupra modului în care oamenii trăiesc în altă parte în lume, prin mass media internațională, a afectat minoritățile, care compară situația lor cu viața celorlalți, pe care ei o presupun a fi mai bună. Agențiile internaționale de informații răspândesc și știri despre suferință și conflicte în mai mare măsură decât înainte. Conflictele, revoltele și represiunea violentă nu sunt invenții noi. În trecut în afara celor implicați direct, relativ puțini oameni știau despre ele; acum ele sunt vizibile pe ecranele televiziunilor din toată lumea.

Educația ce vizează înțelegerea interculturală: sugestii pentru părinți

În acest paragraf și în următoarele trei paragrafe, unele dintre concluziile acestei cărți vor fi traduse în sfaturi practice. Un asemenea sfat este inevitabil subiectiv, motiv pentru care cer toleranță din partea cititorului. După cum s-a argumentat în această carte, calitatea fundamentală pentru supraviețuirea într-o lume multiculturală este înțelegerea mai întâi a valorilor culturale ale cuiva (și din acest motiv este nevoie de o identitate culturală a cuiva) și apoi a valorilor culturale ale aceluia cu care trebuie să cooperăm. Ca părinți, avem un rol mult mai important în procesul înțelegerii multiculturale a cetățenilor. Valorile sunt dobândite în principal în perioada primilor 10 ani din viața copilului. Ele sunt însușite mai degrabă prin observarea și imitarea adulților și a copiilor mai mari, decât prin îndoctrinare. Modalitățile în care părinții își trăiesc propria lor cultură îi asigură copilului propria sa identitate culturală. Felul în care părinții vorbesc despre și se poartă față de

persoane și grupuri din alte culturi determină gradul în care mintea copilului va fi deschisă sau închisă pentru înțelegerea celorlalte culturi.

Formarea în cadrul unui mediu bicultural poate fi un lucru valoros pentru un copil, de exemplu: având părinți de diferite naționalități, sau trăind în străinătate în timpul copilăriei, sau mergând la o școală străină. Dacă o astfel de biculturalitate este într-adevăr un lucru valoros ori mai degrabă devine un element pasiv, depinde de abilitatea părinților de a face față situației biculturale însăși. A avea prieteni străini, a auzi vorbindu-se limbi diferite, a călători cu părinții care să trezească interesul copiilor pentru cunoașterea străinilor, sunt definite ca aspecte de valoare. Învățarea a cel puțin o limbă străină – indiferent care ar fi aceasta – este o componentă unică a educației pentru înțelegerea multiculturală. Aceasta presupune, desigur, că învățarea altei limbi este eficientă: unele limbi străine învățate la școală sunt o pierdere de timp. Solicitarea poate fi totală, dar folosirea limbii străine devine indispensabilă pentru scopuri practice. A deveni realmente bi- sau multilingv este unul din avantajele copiilor care aparțin unei minorități sau unei națiuni mici și este mai greu de realizat pentru copiii care aparțin unei națiuni mari.

Abordarea diferențelor culturale: sugestii pentru manageri

Capitolele precedente au oferit multe exemple de moduri în care valorile culturale afectează practicile și teoriile organizațiilor. Din punct de vedere cultural un manager este un urmaș al predecesorilor săi: el trebuie să corespundă fondului cultural al subordonaților săi. Există o libertate de alegere în comportamentul managerial însă constrângerile culturale sunt mult mai puternice decât cele admise de cea mai mare parte a literaturii dedicate managementului.

Situația la locul de muncă este în principiu un laborator adecvat cooperării interculturale datorită faptului că problemele sunt practice și rezultatele obținute sunt vizibile pentru toată lumea. Managerii, muncitorii și reprezentanții muncitorilor sunt încă rareori în fruntea rândurilor celor care promovează înțelegerea interculturală. Considerentele cu privire la interese economice înguste tind să prevaleze pentru toate părțile implicate. Probabil că o excepție este folosirea crescută a specializării managerilor expatriați. Când managerii sunt trimiși în străinătate, organizațiile lor le oferă din ce în ce mai multe oportunități pentru unele specializări sau cursuri intensive interculturale. Așa cum s-a argumentat în Capitolul 9, în mod obișnuit managerii subestimează factorii culturali în cazul fuzionărilor și al preluărilor.

În domeniul economic există o tendință crescătoare pentru avantaje tarifare și tehnologice, ceea ce se reflectă în mod automat în competiția avantajelor și dezavantajelor culturale. Majoritatea oamenilor recunosc importanța factorilor

Tabelul 10.1 Competiția culturală și internațională: avantajele competitive ale diferitelor profiluri culturale

Distanță față de putere mică: acceptarea responsabilității	Distanță față de putere mare: disciplină
Colectivism: obligăția salariatului	Individualism: flexibilitatea managementului
Feminitate: serviciu personal produse pentru consum agricultură biochimie	Masculinitate: producție de masă eficiență industrie grea producție chimică de masă
Evitare a incertitudinii redusă: inovații fundamentale	Evitare a incertitudinii intensă: precizie

culturali în succesul competitiv al Japoniei și al altor țări din Asia de Est. În Capitolul 7, s-a arătat care valori culturale par să facă diferențierea în competiția dintre Est și Vest.

Pe cele patru dimensiuni culturale găsite în studiile de la IBM și descrise în capitolele de la 2 la 5, oricare poziție a unei țări oferă potențiale avantaje și dezavantaje competitive. În Tabelul 10.1 sunt rezumate avantajele anumitor poziții culturale naționale. Tabelul servește pentru a arăta că nici o țară nu poate fi bună la orice. Capitolul 8 subliniază o concluzie asemănătoare cu privire la culturile organizaționale. Acesta este un argument puternic în favoarea faptului că planificarea strategică trebuie să cuprindă și considerații culturale și să localizeze activități în țări, în regiuni și în organizații care să posede caracteristicile culturale necesare competiției în aceste activități.

Amplificarea înțelegerii multiculturale: sugestii pentru mass media

Oamenii din mass media – gazetari, reporteri, producători radio sau TV – joacă un rol important, unic, în crearea înțelegerii sau a neînțelegerii multiculturale. Lupta pentru supraviețuire într-o lume multiculturală se poate da într-o mare măsură prin mass media. Cei care își desfășoară activitatea în mass media sunt oameni de asemenea: ei au propriile lor valori culturale. Cu privire la alte culturi poziția lor este neclară. Pe de altă parte, ei caută să placă publicului și succesul lor depinde de măsura în care ei scriu sau vorbesc despre ceea ce publicul dorește să citească sau să audă. De asemenea, ei sunt în postura de a fi în atenția directă a oamenilor: să creeze o imagine a realității care la multă lume devine realitatea însăși. Toți, cu excepția celor mai rafinați cetățeni, își

dobândesc opiniile despre alte culturi prin spectacolele favorite de televiziune, prin programele radio și prin știrile din ziare.

Conștiința că oamenii din alte părți ale unei societăți și oamenii în alte societăți gândesc, simt și se manifestă pe baza altor sisteme de valori care nu sunt dăunătoare, poate sau nu să fie recunoscută de oamenii din mass media și poate fi reflectată în rezultatele muncii lor. Simpla informare a publicului poate evita neînțelegeri mari. Fără îndoială, există reporteri care doresc numai mesaje simple, negru pe alb, sau au chiar un interes întemeiat pentru a arăta cine sunt oamenii buni și cei răi. Pentru aceia cu ambiții mai mari, există încă un potențial nebănuit de mare pentru răspândirea înțelegerii diferențelor în valorile și practicile culturale. De exemplu, folosirea mijloacelor televiziunii pentru compararea aspectelor similare ale comportamentului zilnic în diferite țări poate fi extrem de puternică și ea se face încă destul de des².

O problemă specifică țărilor mici, cum este Olanda, este că atât ziarele cât și televiziunea achiziționează materiale din țările mari, fără să evidențieze contextele culturale diferite în care au fost produse aceste materiale. Un exemplu îl reprezintă articolele din ziar care se referă la studiul de cercetare asupra tendințelor în societate. Materialul folosit este cel mai frecvent din SUA și presupunerea evidentă a autorului articolului este aceea că și pentru Olanda sunt valabile aceleași concluzii. Dacă pe dimensiunea masculinitate-feminitate se realizează o distanță mare între două societăți (vezi Capitolul 4), care afectează multe fenomene sociale, cititorii olandezi trebuie să fie cel puțin avizați când se interpretează date americane. Lucrul cel mai ciudat este că nici un ziarist nu va intenționa să facă statistici japoneze sau germane pe considerentul că acestea se aplică Olandei, deși în unele cazuri ele ar putea foarte bine să fie relevante.

Sfidările globale „cer” pentru cooperarea interculturală

În momentul de față omenirea este amenințată de un număr de dezastre provocate de mâna omului: ele sunt mai degrabă dezastrele culturii decât dezastrele naturale la care erau supuși strămoșii noștri în mod regulat. Cauza lor comună este aceea că omul a devenit prea productiv și prea înțelept pentru mărimea limitată a globului nostru. Singura cale de supraviețuire este de a deveni chiar mai înțelepți, astfel încât consecințele negative ale înțelepciunii noastre să poată fi întrucâtva compensate. Aceasta cere acțiune concertată asupra subiectelor pentru care, din păcate, valorile culturale diferite îi fac pe oameni să fie mai degrabă în dezacord decât să fie în acord. În aceste circumstanțe, cooperarea interculturală a devenit o prima condiție pentru supraviețuirea umanității.

O serie de probleme generale cu implicații în sistemul de valori au fost indicate în această carte. Există probleme economice: cooperarea economică internațională în raport cu competiția; distribuția bogăției și a sărăciei între țări și în interiorul țărilor. Există problemele generate de tipul de tehnologie. În trecut, de câte ori era inventată o nouă tehnologie, ea trebuia să fie și aplicată. Acum nu se mai întâmplă acest lucru și trebuie să fie luate decizii ca unele dintre activitățile pe care poate să le desfășoare omul să fie efectiv derulate și în acest caz aceasta trebuie să se realizeze cu precauție. Asemenea decizii trebuie să fie acceptate la scară mondială și, dacă țările, grupurile sau persoanele nu respectă deciziile sau angajamentele luate, ele trebuie să fie constrânse să facă acest lucru. De exemplu, energia nucleară se poate folosi și în scopuri pașnice și în scopuri de agresiune; tot așa în cazul anumitor procese și produse chimice, al folosirii computerelor, al aplicațiilor în domeniul manipulării genetice. Un exemplu în ultima situație este că doctorii pot deveni capabili să influențeze dacă un copil se va naște băiat sau fată. În anumite culturi dorința de a avea băieți și nu fete este foarte puternică. Atât sub aspectul considerațiilor etice cât și al celor demografice, acestor tehnologii trebuie să li se permită să se extindă? Dacă da, unde și în ce condiții, iar dacă nu, cum se poate opri acest lucru?

Efectul conjugat al creșterii populației globului, al dezvoltării economice și tehnologice afectează ecosistemul mondial în moduri care sunt cunoscute doar parțial. În multe părți ale lumii, în momentul de față, ploaia acida distruge pădurile. Problema reducerii stratului de ozon este recunoscută, dar este recunoscută și gravitatea acestui fapt. Sunt de asemenea notabile modificările pe termen lung ale climei datorită „efectului de seră” generat de creșterea emisiei de CO₂ și de alte gaze; ele își manifestă efectele întârziat, de-a lungul deceniilor, astfel încât, chiar dacă oprim emisia acum, efectul de seră va crește pe o perioadă îndelungată. Învingerea acestor probleme necesită o cercetare mondială și luarea unor decizii politice în zone în care sunt în conflict atât interese naționale cât și valori culturale. Deciziile cu privire la eforturile depuse astăzi în favoarea unor situații mai bune de care vor beneficia generațiile următoare trebuie să fie luate de politicieni a căror preocupare principală este fie aceea de a fi realeși în viitoarea legislatură, fie aceea de a supraviețui luptei pentru putere de mâine. În plus, eforturile pot să aibă loc în alte părți ale lumii decât în cele ale principalilor beneficiari. Efectul de seră poate fi redus dacă țările tropicale își prezervează perdeaua de păduri. Aceste țări sunt foarte sărace și guvernele lor doresc să realizeze câștiguri prin vânzarea lemnului. Poate fi creat un fond mondial care să compenseze aceste țări astfel încât perdeaua lor de păduri să rămână intactă?

Tendențele descrise sunt amenințări generale ale lumii. Ele reprezintă inamicul comun al viitorului. Un inamic comun a fost întotdeauna cel mai eficient mod de a

face ca liderii și grupurile cu valori și interese conflictuale să coopereze. Poate că aceste amenințări ne vor forța să realizăm o cooperare interculturală globală care n-a existat niciodată. Capitolul 9 s-a referit la predominanța conflictului intercultural intenționat, război sau genocid, în istoria umanității. Singura alternativă a condamnării comune este un nou nivel de cooperare interculturală.

Reflecții asupra evoluțiilor politice

Cooperarea interculturală mondială nu înseamnă și o democrație mondială. Guvernele autoritare vor continua, cel puțin pentru următoarele câteva secole, să predomine în cea mai mare parte a lumii. „Autoritar” nu este același lucru cu „totalitar”. Ultima noțiune se bazează pe un fundamentalism politic (evitare a incertitudinii puternică) și încearcă să controleze toate aspectele vieții oamenilor. Prima noțiune se bazează pe o distanță față de putere și înseamnă o concentrare a puterii în câteva mâini.

Guvernul democratic de tip occidental presupune nu numai o distanță față de putere nu prea mare dar, chiar mai mult, un individualism destul de accentuat care garantează libertatea de expresie și de formare a fracțiunilor politice. Așa cum au arătat capitolele 2 și 3 ale acestei cărți, atât individualismul cât și distanța față de putere mică sunt corelate cu bogăția unei țări. Figura 3.2 a ilustrat că există puține democrații care în anul 1987 au avut un produs național brut pe cap de locuitor sub 5250 de dolari SUA. Guvernul democratic de tip occidental este un lux pe care și-l pot permite numai țările bogate: populațiile cu nivel redus de educație și subnutrite generează democrații sărace. Pe de altă parte, țările bogate nu este nevoie să devină în toate cazurile democratice – vezi Singapore, Hong Kong și regatele petroliere ale șeicilor. Bogăția este o condiție necesară dar nu și suficientă pentru democrație.

Preocuparea guvernului SUA de a stabili democrații în America Centrală nu este foarte realistă în privința produsului național brut (GNP) pe cap de locuitor din 1987 al acestor țări, care variază de la 810 dolari în Honduras la 2200 de dolari în Panama. Singurul mod de stabilire a democrației în aceste țări trebuie să fie stimularea dezvoltării lor economice și ajutarea lor în privința limitei de sărăcie, dar, așa cum s-a argumentat în Capitolul 9, dezvoltarea economică nu poate fi importată din altă țară; numai propriii săi cetățeni pot dezvolta o țară.

Șansele pentru democrații viabile (în locul „democrațiilor populare”) în Europa de Est și alte economii controlate de stat altădată nu sunt deloc rele, acum când sistemul s-a schimbat. Situația diferă de la o țară la alta. Se poate prezice într-o oarecare măsură ce guvern va câștiga pe baza nivelurilor de dezvoltare economică preexistente.

În perioada anilor 1980, economiile acestor țări s-au deteriorat dramatic, ceea ce a condus, eventual, la revoluțiile și reformele din 1989. Ultimul an mai mult sau mai puțin „normal” și ultimul an pe care l-a publicat Banca Mondială referitor la datele GNP pentru țările comuniste este 1980. În acel an „limita democrației” a fost de 3.000 de dolari SUA. Deși cifrele trebuie luate neîndoindu-se cu un grad de scepticism, ele sugerează că Germania de Est (5.700\$) și Cehoslovacia (4.700\$) au fost mult peste această limită. Uniunea Sovietică (700\$), Polonia (3.700\$), Ungaria (3.500\$) și Bulgaria (3.200\$) sunt undeva deasupra acestei limite. Iugoslavia (2.400\$), România (1.750\$) și Albania (700\$) sunt mult sub această limită, ca și unele țări din afara Europei, ca Mongolia (900\$), Cuba (800\$), Coreea de Nord (700\$) și China (230\$). Dintre acestea Uniunea Sovietică și Iugoslavia sunt federații de republici mai mult sau mai puțin dezvoltate economic.

Pe baza GNP pe cap de locuitor din anul 1980, șansele pentru o democrație de tip „occidental” au fost cele mai mari pentru Germania de Est (care între timp a rezolvat problema prin reunificarea cu partea de vest) și pentru Cehoslovacia. Democrația părea posibilă pentru Polonia, Ungaria, poate Bulgaria și pentru cele mai bogate republici din Uniunea Sovietică și Iugoslavia, dar mai puțin pentru România, cele mai sărace părți din Iugoslavia și din Uniunea Sovietică și imposibilă pentru Albania, Cuba și China. Din acest punct de vedere, liderii chinezi care în iunie 1989 au respins reformele democratice de tip occidental au fost confirmați; totuși, aceasta nu exclude alte reforme, desigur, sau nu scuză modul în care au fost respinse revendicările pentru reformă.

Dacă, după cum am argumentat, stabilirea unor democrații de tip occidental depinde de nivelul de dezvoltare economică al unei țări, atunci oricine dorește să implementeze democrația trebuie să facă față consecințelor ecologice și economice ale acestui deziderat. În prezent, standardul de viață al țărilor bogate implică și un standard al poluării mediului, iar epuizarea resurselor face aproape imposibilă extinderea acestui standard de viață asupra întregii populații a globului. Ca atare, realizarea dorinței de democrație pentru toți oamenii reclamă un mod absolut nou de tratare a ecosistemului nostru: menținerea calității vieții din țările bogate, dar reducerea drastică a costului său ecologic. Conceptul de „creștere economică” poate, sub acest aspect, să fie deja demodat; pentru supraviețuirea puterii sistemelor economice/ecologice trebuie să se găsească alte modalități.

Fundamentalismul politic de tip marxist sau fascist pare să-și fi pierdut popularitatea în cea mai mare parte a lumii, dar fundamentalismul religios își menține încă puterea în multe locuri. În această carte acestea sunt considerate manifestări ale evitării incertitudinii (vezi Capitolul 5) și un fenomen fluctuant – așa cum a arătat pe deplin istoria mondială. Ele sunt o expresie fundamentală a anxietății umane și ca atare ele nu vor dispărea niciodată, dar, din fericire, nici nu vor triumfa pentru

mult timp sau în multe părți ale lumii. Ele însele se confruntă cu o diversitate de valori care va exista întotdeauna în lume; și, din cauza revendicărilor absolute, ele sunt purtătoare ale germenilor propriei lor sciziuni și decăderi.

Multe lucruri vor depinde de dobândirea abilităților de cooperare interculturală ca o componentă a software-ului mental al politicienilor. Glen Fisher, un ofițer pensionar de la Foreign Office, SUA, a scris o carte de senzație intitulată „**Mindsets**” asupra rolului culturii în relațiile internaționale. Asupra legăturii dintre economie, cultură și politică, el scrie:

„Se poate realiza cu greu o abordare interdisciplinară a proceselor economice internaționale. Cel mai important este faptul că aplicațiile de rutină ale analizelor economice tradiționale nu pot să tolereze comportarea „irațională”. Dar, dintr-o perspectivă multinațională și multiculturală, există o întrebare reală asupra subiectului privitor la ceea ce este rațional și ceea ce este irațional; ambii sunt termeni foarte relativi și au foarte mare legătură cu cultura; o persoană socotită irațională se poate dovedi a avea un alt mod previzibil de comportament și de disciplină”. Mai departe el spune: „În ciuda afirmației frecvente că sentimentalismul și urmărirea intereselor economice nu se pot asocia, sistemele economice sunt de fapt sisteme etice. Fie prin lege, fie prin reglementări, fie prin uzanță, unele activități economice sunt sancționate în timp ce altele nu sunt deloc sancționate. Și ceea ce este sancționat diferă de la o cultură la alta”.

(Fisher, 1988, p.144, 153)

Atât ceea ce este „irațional” cât și ceea ce este „etic” depinde de pozițiile valorii culturale. Mai mult decât atât, în politică, pozițiile valorii sunt confundate cu interesele recunoscute. În politica internațională a existat o tendință puternică pentru folosirea unor standarde etice diferite pentru alte țări.

Un studiu de caz care trebuie să încurajeze modestia referitor la etica în politică este piața internațională a drogurilor. Țările occidentale sunt implicate în prezent într-un adevărat război de prevenire a importurilor de droguri. Nu cu mult timp în urmă, între 1839 și 1842, o țară vestică (Marea Britanie) a dus un „Război al opiumului” cu China Imperială. Împăratul chinez a luat poziția pe care o au guvernele occidentale actuale, încercând să interzică intrarea drogurilor în țara sa. Britanicii, totuși, aveau interese economice puternice pe piața chineză pentru opiumul pe care ei îl importau din India și printr-o reclamă de vânzări foarte activă ei au câștigat un număr mare de chinezi dependenți de opium. Britanicii au învins în acest război și în tratatul de pace ei nu numai că au câștigat dreptul de a continua importul de opium dar au mai câștigat și insula Hong Kong ca o rampă de lansare pe coasta chineză. Revenirea la China a Hong Kong-ului în 1997 este astfel, ca o ironie, o victorie întârziată a Chinei în războiul împotriva drogurilor³.

Din punct de vedere al valorilor, este dificil să se pretindă faptul că un comerț cu arme este mai etic decât unul cu droguri. O diferență este aceea că în traficul cu droguri țările sărace tind să fie vânzătorii, pe când în traficul cu arme țările bogate sunt vânzătorii. Acestea din urmă câștigă mai mulți bani pe seama vânzării de arme

în țările din lumea a treia decât cheltuie pe asistența de dezvoltare pentru aceste țări. Desigur, în acest caz sunt de blamat atât cumpărătorii cât și vânzătorii, dar țările bogate sunt într-o poziție mai bună pentru a distruge cercul vicios. Războiul din Golf dintre 1990 și 1991 a subliniat din nou urgența controlului asupra comerțului cu arme.

Reducerea comerțului cu arme va reduce războaiele civile, terorismul și crimele. Ea va mări șansele pentru respectarea drepturilor omului în lume: aceste arme sunt adesea folosite să încalce drepturile omului. În timp ce în prezent este o iluzie să se aștepte ca toate țările lumii să devină țări cu democrații de tip occidental, un obiectiv posibil este să se preocupe pentru respectarea drepturilor omului chiar în statele conduse autocratic.

Declarația Universală a Drepturilor Omului adoptată în 1948 se bazează pe valori universale, specific occidentale, care în mod foarte clar nu sunt acceptate de liderii politici sau de populații din alte părți ale lumii. Pe de altă parte, Declarația este o realitate, și organizațiile internaționale precum și cele izolate vor continua fără îndoială să semnaleze încălcări ale drepturilor omului, indiferent de țara în care acestea au loc. Nici un guvern nu este destul de puternic să mențină pacea, spre exemplu, Amnesty International. Toate guvernele, cu excepția celor nedemocratice, încearcă să mențină aparent o respectabilitate internațională. Faptul că lumea a devenit un tot interdependent face ca populația să fie informată asupra suferinței mai mult decât oricând, dar aceasta oferă și mai multe ocazii de protest împotriva acestei stări de fapt. Mulți oameni sunt pregătiți să dovedească faptul că suferința nu trebuie să fie o situație normală. Creșterea respectului pentru drepturile omului este un scop care merită să atragă interesul unei lumi multiculturale.

Note

- ¹ „The Ballad of Lake and Other Rhymes”, citat de Renier (1931).
- ² Filmul realizat de Margaret Mead „Patru Familii”, arătând relația dintre părinți și copiii mici în India, Franța, Japonia și Canada, produs de National Film Board din Canada, datând din anul 1959, este încă extrem de instructiv. După cunoștința mea un efort similar n-a mai fost repetat niciodată. Vezi și Capitolul 2, nota 11.
- ³ Războiul din perioada 1839-1842 a fost primul război al opiumului. După al doilea război al opiumului, în 1860, Anglia a dobândit și Kowloon-ul în China, în partea opusă insulei Hong Kong iar în 1898 englezii au eliberat „Noile teritorii” adiacente Kowloon-ului. Această eliberare va dura 99 de ani, adică până în 1997; atunci întreaga colonie va fi redată Chinei.

Anexă: Interpretarea programelor mentale

Modul în care învață animalele a fost foarte mult studiat în ultimii ani, cu o cantitate foarte mare de observații și experimente realizate cu perseverență. S-au obținut anumite rezultate cu privire la tipurile de probleme care au fost investigate, dar asupra principiilor există încă o mare controversă. Se poate spune în linii mari că toate animalele care au fost observate cu atenție s-au comportat în așa fel încât să confirme filozofia în care a crezut observatorul înainte de a începe acțiunea de observare. Mai mult chiar, toate animalele au prezentat caracteristicile naționale ale observatorului. Animalele studiate de americani se năpusteau frenetic, cu o manifestare incredibilă de agitație și vigoare, și în cele din urmă s-a atins rezultatul dorit din întâmplare. Animalele observate de germani stau liniștite și meditează și în cele din urmă oferă în mod inconștient soluția dorită de observator. Pentru omul de rând, ca autor al acestor rânduri, această situație este descurajantă. Observ totuși că tipul de problemă pe care un om și-o pune firese în legătură cu un animal depinde de propria sa filozofie și aceasta probabil contează la deosebirile dintre rezultate. Animalele reacționează într-un mod anumit la un tip de problemă și în alt mod la alt gen de problemă; în acest fel rezultatele obținute de diferiți cercetători, deși diferite, nu sunt incompatibile. Dar este necesar să se amintească faptul că nu trebuie să se creadă că un cercetător face un studiu pentru un întreg domeniu.

(Bertrand Russell, *Outline of Philosophy*)

Natura controversată a cercetării în domeniul diferențelor de cultură națională

Bertrand Russell a fost un mare filozof britanic. Citatul de mai sus din lucrarea sa, scrisă cu mai bine de o jumătate de secol în urmă, este un avertisment că rezultatele cercetării științifice depind de cercetător într-o mare măsură.

Aceeași problemă este abordată în mod diferit în lucrarea americanului Thomas Kuhn care a publicat în 1962 o carte renumită intitulată **The Structure of Scientific Revolutions**, în care ilustrează cu exemple din diferite științe cum se ajunge la descoperiri științifice. Într-o anumită perioadă, anumite ipoteze comune denumite „paradigme” domină un domeniu al științei și determină modul de gândire al savantului din acel domeniu. Kuhn denumește activitatea efectuată sub influența acestor paradigme drept știință „normală”. Acum și altădată, știința normală

evoluează între anumite limite: ea nu este capabilă să explice fapte noi și nici să facă față unor noi îndoieli. Apoi se lansează schimbarea paradigmei, dar elementele care produc modificarea sunt la început respinse și ridiculizate de către cei implicați în știința normală. Noua paradigmă este privită ca un pericol. Totuși, în mod treptat, tot mai mulți oameni se îndreaptă către noua paradigmă, care devine o componentă a noului tip de știință normală.

Exemplele date de Kuhn sunt din sfera științelor naturale. Științele sociale, ocupându-se de comportamentul uman individual și colectiv, au și ele paradigmele lor, dar în cazul lor există la un moment dat mai puțin consens asupra paradigmelor dominante. Întotdeauna științele sociale au prezentat în competiție mai multe paradigme. Comportamentul uman este un subiect extrem de complex. Mai mult, chiar mai puternic decât în cazul prezentat de Bertrand Russell, cercetătorul este o parte a fenomenului studiat. Cercetarea în domeniul științelor sociale este ca încercarea de a urmări o dramă în care tu însuți ești un actor¹.

În fața complexității subiectului lor, științele sociale au dezvoltat în ultimii 150 de ani o diviziune a muncii. Psihologia se ocupă cu comportamentul indivizilor; psihologia socială se ocupă cu comportarea grupurilor. Sociologia se ocupă cu studiul colectivităților mai mari și cu categorii mai largi de oameni. Știința politică se referă la state și la alte entități politice. Economia studiază alocarea resurselor limitate, adică producția, distribuția și consumul de bunuri și servicii. Antropologia culturală se ocupă cu societăți în ansamblu sau cu părți ale lor, adeseori cu societăți relativ izolate de tipul acelorora care nu au lăsat mărturii scrise. În cadrul tuturor acestor discipline există multe paradigme diferite care au condus la apariția unui număr mare de discipline de cercetare subsidiare. Foarte mulți cercetători în domeniul științelor sociale comunică aproape în mod exclusiv cu colegii specialiști din disciplinele subsidiare domeniului lor. Modul în care lucrează acești cercetători a fost asociat cu fabula indiană despre niște orbi care studiau un elefant: ceea ce era un picior ei credeau că este un copac, despre coadă credeau că este o sfoară; aceștia vor fi capabili să aprecieze cum este întregul animal numai prin unificarea opiniilor lor – lucru pe care este puțin probabil să-l facă.

Și antropologia culturală este o disciplină cu multe paradigme (Kloos, 1984, p.145). Studiul diferențelor de cultură națională au corespuns unei paradigme agreată în antropologie în perioada anilor 1930 și 1940. Mai târziu, au câștigat mai multă popularitate alte paradigme. În ultimele decenii curentul principal din antropologie s-a restrâns la grupuri marginale și la probleme care pentru societate în ansamblu sunt destul de neînsemnate. Acest curent a ocolit atingerea unor domenii în care el să fie relevant pentru alte discipline și pentru specialiști. Claude Lévi-Strauss a spus într-un interviu:

„Mulți antropologi (inclusiv eu însumi) ar fi putut să-și aleagă profesiunea ca un refugiu dintr-o civilizație și dintr-un secol în care nu s-au simțit în largul lor. Dar acest lucru nu s-a petrecut deloc așa: Margaret Mead, de exemplu, s-a simțit bine în societatea sa și în vremea sa. Ea a dorit să-și servească generația. Dacă eu aș fi apărut uneori o poziție similară, trebuie să mărturisesc faptul că ar fi fost vorbe goale”².

Diferențele de cultură națională și intranațională reprezintă un domeniu în care discernământul din antropologie poate fi folositor societății. Deoarece aceste diferențe au fost deja studiate cu decenii în urmă, unii antropologi din epoca actuală le consideră ca aparținând unei paradigme depășite. Totuși, faptul că în trecut o problemă a reținut atenția, nu trebuie în mod necesar să fie de condamnat astăzi. Dobândirea unui discernământ privind diferențele în modurile dominante de gândire, simțire și comportament din interiorul unei națiuni sau între națiuni a devenit o problemă mai urgentă ca oricând.

Surse de date valabile privind cultura națională

În viața cotidiană multe afirmații sunt făcute de cineva dintr-o societate referitor la oameni din altă societate. Când o persoană X face o afirmație despre o populație sau despre un grup de populații Y (al său sau al altuia), această afirmație conține întotdeauna informație despre X, dar dacă deține și date întemeiate despre Y rămâne să fie dovedit. Pentru a fi considerată întemeiată, informația asupra unei populații trebuie să îndeplinească următoarele patru criterii:

1. Trebuie să fie descriptivă și nu normativă (în caz contrar ea conține mai multă informație asupra sistemului de valoare al aceluia care o furnizează decât asupra populației considerate).
2. Trebuie să poată fi verificată din mai mult decât o singură sursă independentă (în caz contrar ea reflectă o percepere subiectivă).
3. Trebuie să se aplice, dacă nu tuturor membrilor populației, cel puțin unei majorități statistice (în caz contrar ea reprezintă o falsă generalizare).
4. Trebuie să fie distinctivă, adică trebuie să indice acele caracteristici care se referă la populația considerată, dar nu și la alte populații (în caz contrar este neimportantă).

Cea mai mare parte a antropologiei culturale își obține datele aproape în întregime prin observație participativă. Rapoartele antropologice sunt afirmații fundamentale ale unui observator dintr-o societate referitoare la oameni din altă societate și cărora li se aplică cele patru criterii de mai sus. În particular, elementul de subiectivitate din rapoartele antropologice este inevitabil (criteriul 2).

O dispută în lumea antropologilor având la bază această subiectivitate a fost adusă în atenția publicului american în anul 1983. Un antropolog australian, Derek Freeman, a atacat studiul realizat în anul 1925 de Margaret Mead referitor la

tinerele fete din Samoa. Freeman a lucrat în Samoa timp de 40 de ani dar a publicat criticile sale asupra studiului efectuat de Mead numai după moartea acesteia. El a afirmat că ceea ce a publicat Mead despre libertatea sexuală a fetelor din Samoa este o închipuire și că propriul său studiu a relevat violență sexuală considerabilă și puritanism (Freeman, 1983). Deoarece Margaret Mead devenise o personalitate națională și internațională, criticile aduse de Freeman au fost considerate ca acuzații și au produs vâlvă. Mary Catherine Bateson, fiica Margaretei Mead, ea însăși antropolog, a fost solicitată să aibă o discuție cu Freeman la un program de televiziune cu mare popularitate. Bateson a argumentat că aceleași critici pe care Freeman le-a adus referitor la lucrarea lui Mead asupra situației din Samoa se aplică și în cazul lui Freeman: ele își au originea în subiectivitatea observațiilor antropologice. O femeie tânără care vorbește unei alte femei tinere determină o imagine clară asupra unei societăți; un bătrân morocânos pus pe ceartă care și-a obținut datele de la șefi bărbați după încheierea unui război mondial determină o imagine macabră (Bateson, 1984; Howard, 1984). Fiecare ființă umană percepe lucrurile în mod selectiv și acest fapt este valabil și pentru antropologi, care sunt și ei oameni.

Antropologia culturală a recurs la metoda observației participative deoarece aceasta este singura cale de a dobândi informație asupra societăților izolate și cu un nivel redus de cultură. În mod curios, mulți antropologi au transformat această necesitate într-o dogmă, într-o parte majoră a paradigmei lor: celelalte moduri de colectare a datelor, care sunt folosite de alte științe sociale, nu le spun nimic. „Acest lucru are parfumul antic al antropologiei anilor 1940 și 1950 când păream a gândi că aceia care construiesc sistemele sociologice au răspunsuri pentru noi...”: această remarcă aproape sarcastică a fost adăugată de către un referent anonim la un articol pe care l-am propus spre publicare la o revistă de antropologie. (Din fericire, nu toți colegii acestuia l-au aprobat.)

Informația validată cu privire la diferențe de cultură națională între societățile literate și ușor accesibile poate fi adunată mai repede din surse indirecte – ca de exemplu statisticile naționale și rezultatele studiilor comparative – decât din afirmații ale unor observatori individuali. Afirmațiile făcute de observatori rămân folositoare ca surse de inspirație asupra a ceea ce trebuie să reflecte sursele indirecte și pentru asigurarea bazei de interpretare a diferențelor găsite. În cercetarea istorică ele reprezintă adeseori singura sursă de care dispune. Se poate constata un remarcabil acord printre observatorii străini asupra țărilor aceleiași zone pentru o perioadă istorică de secole, dovedind stabilitatea diferențelor de cultură pe perioade de timp îndelungate.

Un francez scria despre SUA:

„Misionarii americani ai Evangheliei nu încearcă să atragă sau să concentreze toate cugetările omului asupra vieții de apoi; ei intenționează să elibereze o parte a inimii omului de grijile prezentului . . . Dacă ei înșiși nu participă direct la munca productivă, cel puțin sunt interesați de progresele acesteia și îi salută rezultatele; și, cu toate că ei nu încetează niciodată să arate că cealaltă lume este cel mai mare obiectiv al dorințelor și speranțelor credincioșilor, ei nu le interzic acestora să caute în mod onest prosperitatea în viața pământească. Departe de a încerca să arate că aceste lucruri sunt distincte și contrare, ei sunt preocupați mai degrabă să găsească până la ce punct ele sunt apropiate și mai strâns legate”.

Un comentariu asupra evangheliștilor americani de la televiziune? Nu, în cartea sa „**Democrația în America**” (Democracy in America) din 1835, Alexis de Tocqueville (1805-1859) preciza aceste idei (de Tocqueville, 1956, p.155).

Statisticile naționale ca surse ale informației comparative au propriile lor capcane. Datele pot să nu fie obținute în același mod în diferite țări sau guvernele pot avea un interes în prezentarea unei anumite imagini prin statisticile lor. Din nou, folosirea mai multor surse de informație și a mai multor statistici este absolut necesară. Indicii calculați dintr-un număr de statistici au o marjă mică de eroare comparativ cu cei rezultați dintr-o singură sursă.

Studiile și datele similare achiziționate de indivizi, separat, ridică problema echivalenței funcționale. Întrucât niciodată nu se poate cuprinde întreaga populație, studiile se bazează pe eșantioane. Echivalența funcțională se referă la faptul că eșantionul extras din populația țării A este echivalent cu eșantionul din țara B sub toate aspectele cu excepția naționalității. Nu trebuie să se achiziționeze date de la polițiști în țara A și de la asistente medicale în țara B. Studiile comparative sunt făcute pe eșantioane mari sau mici. Eșantioanele mari sunt folosite la votul public. Ele sunt costisitoare, cei întrebați precum și persoanele care obțin aceste informații sunt adeseori nemotivați³, iar datele votului sunt în general accesibile numai în cazul țărilor dezvoltate. Eșantioanele restrânse sunt compuse din grupuri care sunt ușor accesibile cercetătorilor, cum este cazul studenților din universități sau al managerilor de întreprinderi care urmează cursuri de perfecționare. Acestea pot să fie sau să nu fie echivalente funcțional.

Filialele IBM ca sursă de date interculturale

După cum s-a arătat în această carte, materialul inițial pentru propriul meu studiu asupra națiunilor a constat din răspunsuri ale salariaților din filiale ale corporației IBM din diferite țări, obținute la aceleași întrebări scrise. Aceste întrebări se refereau în principal la valorile personale ale salariaților în legătură cu situația la locul de muncă și ele au fost obținute ca o componentă a unui material de studiu mai bogat legat de comportarea salariaților. Baza de date a fost deosebit de vastă, cuprinzând salariați din 72 de filiale naționale, 38 de ocupații, 20 de limbi și două

perioade de timp: în jurul anului 1968 și în jurul anului 1972. Per total nu au fost mai mult de 116.000 de chestionare fiecare cu peste 100 de întrebări standardizate.

În Capitolul 1 m-am referit la curiozitatea unor oameni în legătură cu modul în care salariații din cadrul unei corporații atât de specifice cum este IBM-ul pot servi ca eșantion pentru a descoperi ceva cu privire la cultura țării lor în general. „Îi cunoaștem pe salariații de la IBM”, spuneau aceștia, „ei sunt oameni deosebiți, întotdeauna poartă cămașă albă și cravată și nu sunt deloc reprezentativi pentru țara noastră”. Cei care se exprimă în acest mod au perfectă dreptate: salariații de la IBM nu formează eșantioane reprezentative ale populațiilor naționale. După cum s-a argumentat în secțiunile anterioare, totuși, eșantioanele pentru comparația între națiuni nu trebuie să fie reprezentative, atâta timp cât ele sunt echivalente funcțional. Salariații de la IBM reprezintă un eșantion restrâns dar foarte bine proporțional. Salariații de la companii multinaționale, în general, și cei de la IBM în particular, formează o sursă interesantă de informație pentru compararea valorilor naționale, deoarece ei sunt foarte asemănători sub alte aspecte decât naționalitatea: patronul lor (cu cultura lui generală de corporație), modul lor de lucru și – pentru profesii corespondente – nivelul lor de educație. Singurul lucru care poate conta pentru diferențe sistematice și consistente între grupuri naționale în cadrul unei astfel de populații multinaționale omogene este însăși naționalitatea – mediul național în care oamenii au crescut înainte de a întâlni acest patron. Compararea filialelor IBM arată din acest motiv, cu o claritate deosebită, diferențe de cultură națională.

Analiza inițială a datelor de la IBM a fost făcută de cele mai mari 40 de filiale, deoarece mi-a fost teamă să folosesc date pentru eșantioane cu mai puțin de 50 de oameni. Numărul de țări studiate a fost apoi extins cu încă 10, în timp ce încă 14 țări au fost grupate în 3 regiuni (Africa de Est, Africa de Vest și țările în care se vorbește limba arabă), numărul de organizații ridicându-se la 53. Opt dintre filiale au avut prea puțini salariați autohtoni pentru a fi incluse în analiză.

Tratarea statistică a datelor (o analiză factorială a punctajelor medii pe țară pentru 32 de întrebări despre valoare, care s-a dovedit a fi stabilă pentru prima și pentru cea de a doua etapă a studiului) a condus la patru dimensiuni care au fost descrise în capitolele de la 2 la 5: distanța față de putere, individualismul în raport cu colectivismul, masculinitatea în raport cu feminitatea și evitarea incertitudinii. De fapt, la început, distanța față de putere și colectivismul au format împreună un singur factor (Capitolul 3 arată că ei sunt asociați destul de strâns), dar, după ce s-a eliminat influența venitului național, ei au devenit două dimensiuni separate. În fapt, cele patru dimensiuni laolaltă descriu 49 la sută din diferențele dintre țări, deci aproape jumătate. Jumătatea rămasă este specifică țării: ea nu poate fi asociată cu nici un factor mondial, cel puțin din datele de care dispun. A explica dacă jumătate

din diferențe reprezintă mult sau nu, depinde de gradul nostru de optimism. Un optimist va spune despre o sticlă că este pe jumătate plină, pe când un pesimist va spune că ea este pe jumătate goală.

Punctajele pe țară obținute din datele de la IBM și-au câștigat semnificația reală numai după ce ele au fost analizate în raport cu datele asupra aceluiași țări obținute din alte surse. Am descris eșantioanele de la IBM ca echivalente funcțional, dar echivalența lor se bazează pe o ipoteză care ar mai trebui dovedită: aceea că în diferite țări compania a folosit metode similare de recrutare. Dovada este obținută dacă punctajele IBM pe dimensiuni explică diferențele dintre țări cunoscute din alte surse. Verificarea în raport cu date independente din afară se numește **validare**: validarea punctajelor IBM pe dimensiuni în raport cu alte informații se bucură de o atenție deosebită în cartea mea „Consecințele culturii” (1980, p.326-331). Procesul de validare arată că punctajele multor factori care sunt corelați conceptual cu alte surse sunt suficient de puternic corelate cu punctajele pe dimensiuni de la IBM pentru a elimina o explicație întâmplătoare.

Legătura rezultatelor de la IBM cu cele ale diferitelor altor studii între națiuni a condus la conexiunea acestor alte studii între ele; uneori, între studii au apărut paralelisme pe care autorii lor nu le remarcaseră încă. Cercetătorii din domeniul științelor sociale sunt uneori atât de grăbiți să-și publice lucrările încât ei nu încearcă să compare sistematic rezultatele lor cu rezultatele celorlalți. Poate că unii cred că o asemenea comparație ar periclita independența lor științifică. În momentul de față universitățile din țările bogate au la dispoziție mijloace bibliografice excelente pentru a urmări cercetarea expusă. Neglijarea legăturii cu alte rezultate conduce la reinventarea de nenumărate ori a aceluiași mecanism: ea limitează sinergia în științele sociale. Analiza secundară, care este o combinație a datelor obținute de alții, preferabilă datelor proprii, are un statut inferior în majoritatea universităților. Eu cred că aceasta trebuie să fie încurajată mai mult și că studenții trebuie să fie îndemnați către analiza secundară înainte de a li se cere să achiziționeze date proprii.

Afirmațiile referitoare la cultură nu sunt afirmații referitoare la indivizi: un avertisment împotriva stereotipiei

Datele unui studiu, ca acela derulat la IBM, sunt obținute de la indivizi, dar pentru studiul culturilor ele trebuie să fie comparate la nivel de țări. Aceasta implică faptul că valorile medii sunt calculate din punctajele asupra fiecărei întrebări pentru persoanele chestionate din fiecare țară. Noi nu comparăm indivizi, ci comparăm ceea ce se cheamă **tendințe fundamentale** în răspunsurile din fiecare țară. Se găsește cu mare greutate un individ care să răspundă la fiecare întrebare exact prin

punctajul mediu al grupului său: „persoana medie” dintr-o țară nu există, ci numai o tendință medie de a răspunde printre membrii grupului chestionat.

De exemplu, la întrebările folosite pentru a calcula punctajele pentru dimensiunea individualism-colectivism, salariații de la IBM din America au avut tendința către un punctaj mai mare de individualism decât cei din Japonia. Totuși, unii japonezi au dat răspunsuri extrem de individualiste: ei au realizat punctaje mai individualiste decât media pentru americani. Unii americani au realizat punctaje foarte colectiviste, mai colectiviste decât media japonezilor angajați la IBM.

Acest lucru trebuie să fie un avertisment împotriva folosirii punctajului pe țară obținut din studiul efectuat la IBM cu tendința de stereotipie. Stereotipia apare atunci când presupunerile asupra caracteristicilor colective ale unui grup sunt aplicate unui individ particular din acel grup. „Mr. Suzuki este japonez și deci deține valori colectiviste; Mr. Smith este american și prin urmare deține valori individualiste”. Acestea sunt stereotipuri și nu sunt de dorit. Sunt șanse ca Mr. Suzuki și Mr. Smith să fie niște excepții în acest sens. Stereotipurile sunt adevăruri pe jumătate și astfel nu sunt de dorit în comunicarea interculturală: o jumătate de adevăr nu este suficientă. Dacă dorim să ne facem o părere despre Mr. Suzuki și Mr. Smith trebuie mai bine să ne formăm propria noastră opinie după ce i-am întâlnit și i-am cunoscut.

Utilitatea punctajelor pe țară este nu pentru descrierea indivizilor, ci pentru descrierea sistemelor sociale pe care este posibil să le fi construit acești indivizi. Sistemele sociale nu sunt făcute pentru indivizi de excepție, ci trebuie să țină seama de valorile dominante ale majorității oamenilor implicați. Astfel, dacă ne pregătim să facem afaceri cu Corporația Suzuki este preferabil să presupunem că organizația lor este clădită pe valori colectiviste; dacă abordăm Corporația Smith este preferabil să presupunem valori individualiste.

Un succint comentariu pentru aceia care intenționează să copieze

Situația actuală din cercetarea asupra culturilor permite preluări negândite. Pentru un doctor sau un doctorand o cale obișnuită este să preia o tehnică (în mod normal un chestionar scris) dezvoltat într-o țară, de obicei în SUA de către un cercetător care l-a testat pe candidați din SUA, și să-l distribuie unor candidați din una sau mai multe țări. Uneori tehnica este tradusă; aceasta se face (sau se pretinde că se face) printr-un proces de traducere dus-întors care implică două persoane diferite.

Defectul fundamental al acestui procedeu este că asemenea tehnici tratează numai subiecte considerate ca relevante în societatea în care ele au fost dezvoltate, dar exclud întrebările nerecunoscute de către cel care le-a elaborat deoarece ele nu se întâlnesc în societatea acestuia. Ele pot totuși să fie puternic relevante în alte

societăți. Asemenea întrebări sunt în mod sigur unele dintre cele mai interesante din punct de vedere cultural. Există un etnocentrism ascuns în acest gen de copiere și el a generat multe studii interculturale fără nici un fel de valoare.

Cercetarea interculturală trebuie să se facă numai cu instrumente construite în acest scop, adică instrumente pentru care conținutul a fost strâns dintr-un număr de țări diferite, pe cât posibil diferite din punct de vedere cultural. Sub acest aspect chestionarul folosit în studiile IBM este foarte bun deoarece el a fost dezvoltat după interviuri în șapte țări și testat în prealabil în patru țări, deși țările în care a fost dezvoltat au fost toate occidentale, ceea ce este un punct slab (vezi Capitolul 7).

Chiar și un asemenea chestionar dezvoltat prin cooperare internațională prezintă unele capcane la copiere. Unii cititori ai cărții „**Consecințele culturii**” au fost destul de incitați de mesajul cărții pentru a dori să copieze cercetarea într-un anumit mod. Parțial sunt și eu vinovat de acest lucru deoarece cartea conține ca anexă un „Modul de studiu de valori”, recomandat pentru viitoarele studii interculturale⁴. Până în prezent au sosit aproximativ 30 de astfel studii-reproducere. Nu toate au fost la fel de semnificative sau de imperfecte și viitorul are în vedere să-i prevină pe potențialii copiatori să evite cele mai frecvente capcane (vezi Bosland, 1985b).

În primul rând și în concordanță cu secțiunea precedentă, așa cum au fost proiectate dimensiunile din modelul 4-D pentru a deosebi culturile naționale, ele nu sunt adecvate și pentru a deosebi indivizii. Structura culturilor naționale (și, de asemenea, a celorlalte culturi) diferă de structura personalităților indivizilor. O eroare pe care o fac uneori psihologii atunci când cercetează o cultură este aceea de a o trata ca pe o trăsătură caracteristică a personalității comune: „personalitate considerată la modul general”, așa cum a sugerat în anii 1930 antropologul Ruth Benedict. Aceasta însă neglijează faptul că o cultură se formează prin interacțiunea diverselor personalități, care sunt și în conflict dar și complementare, formând un tot care este mai mult decât suma părților sale componente.

Chestionarul de cultură națională nu este un test de personalitate și nu trebuie să fie folosit ca atare (vezi Bosland, 1985a). În scopuri de pregătire, un instructor va putea să ofere chestionarul participanților la curs pentru ca aceștia să dea răspunsurile ca o ilustrare a trăsăturilor caracteristice ale subiecților asupra cărora opiniile depind de sistemele de valori naționale. Totuși, participantul (el sau ea) nu trebuie să sugereze faptul că, de exemplu, un punctaj al indicelui de distanță față de putere sau al indicelui de individualism pentru o persoană are o semnificație în prezicerea eficienței acelei persoane în cadrul altei culturi⁵. Este foarte posibil ca testele de personalitate să poată fi dezvoltate pentru a putea servi la selectarea viitorilor expatriați. Conceperea și validarea unor asemenea teste vor necesita, totuși, un proiect special de cercetare.

În al doilea rând, dimensiunile au fost alese astfel încât să deosebească între ele culturile naționale și poate și culturile regionale și cele etnice, dar, așa cum s-a argumentat deja în Capitolul 1, nu pentru a formula deosebiri cu privire la alte caracteristici (sub)culturale ca de pildă sexul, generația, clasa socială sau organizația (vezi Hofstede și Spangenberg, 1987, p.113-122) (distanța față de putere, în mod excepțional este de asemenea relevantă pentru clasele sociale, nivelele de ocupație și de educație; masculinitatea este relevantă pentru deosebirea ocupațiilor). Un studiu reproducere a folosit „Modulul studiului de valori” pentru a face deosebirea dintre muncitorii normali și cei handicapați ortopedici din cadrul aceleiași fabrici dintr-o țară. N-am observat logica acestei reproduceri.

În al treilea rând, punctajele de la o întrebare obținute pentru un grup de persoane chestionate vor putea foarte probabil să fie afectate și de alți factori decât naționalitatea: de exemplu, depinzând de întrebare, vor putea fi afectate prin educație, sex, vârstă, tip de organizație de muncă sau de momentul la care s-a efectuat studiul. Din aceste motive, în acest capitol s-a subliniat cerința de a efectua cercetarea numai pe **eșantioane corespondente**, adică, pe **eșantioane similare** sub toate aspectele cu excepția naționalității. Este lipsit de sens să se folosească chestionare pentru un singur eșantion de persoane dintr-o țară și să se compare punctajele în raport cu cele din această carte, care s-au bazat pe populații corespondente de la IBM. Acest lucru este permis numai dacă el poate fi argumentat prin faptul că noul eșantion este corespondent, sub toate aspectele importante, pentru populația ce provine de la IBM. O asemenea corespondență este efectiv imposibil de făcut deoarece studiile de la IBM au fost realizate în jurul anului 1970 iar momentul de timp la care este realizat studiul este una dintre condițiile pentru existența corespondenței⁶.

Punctajele de cultură națională din această carte, trebuie a fi subliniat din nou, descriu numai **diferențele** dintre țări: valoarea lor absolută nu are nici o semnificație. Dacă se dorește reproducerea studiului, trebuie să se dispună de cel puțin două eșantioane corespondente de persoane chestionate din diferite țări, regiuni sau grupuri etnice. Este preferabil ca măcar unul dintre acestea să fie cuprins în studiile de la IBM, astfel încât să furnizeze un punct de legătură.

O reproducere fără probleme, deși mai degrabă nesemnificativă, a cuprins eșantioane reduse (20 și 21) de cercetători străini licențiați în SUA provenind din două țări/regiuni care au fost reprezentate, de asemenea, în cercetarea de la IBM: Iranul și Țările Arabe. Cele două grupuri de cercetători străini pot fi considerate ca eșantioane corespondente. Atât în datele de la IBM cât și în cele ale cercetătorilor cele două țări/regiuni au realizat punctaje destul de similare; pentru două dimensiuni diferențele dintre Iran și Țările Arabe au fost în aceeași direcție ca și în studiul de la IBM, pentru celelalte două dimensiuni ele nu au fost în aceeași direcție, ceea ce

era de așteptat având în vedere faptul că eșantioanele aveau un număr mic de persoane. În același studiu-reproducere s-au inclus și punctajele a 33 de cercetători americani. În acest caz corespondența este mai îndoielnică (un cercetător străin nu este în aceeași situație cu unul autohton; în acest caz americanii au fost și mult mai în vârstă). Cu toate acestea, diferențele în punctajele pe dimensiuni între americani și cele două grupuri de cercetători străini au fost în direcția anticipată pentru toate cele patru dimensiuni⁷.

Un studiu-reproducere și mai interesant a fost realizat cu scopul de a obține punctaje pentru Surinam, o fostă colonie olandeză din America de Sud care nu a fost reprezentată în studiul de la IBM. Cercetătorul a urmărit o companie care are activități similare atât în Surinam cât și în Olanda și a avut acces la câte un eșantion de aproximativ 25 de salariați din fiecare companie, eșantioanele fiind pe cât posibil corespondente sub toate aspectele cu excepția naționalității. S-a utilizat „Modulul studiului de valori” (VSM) și s-au calculat punctajele pe dimensiuni pentru cele două țări. Diferența între Surinam și Olanda, găsită în noul studiu, a fost apoi folosită la calculul punctajelor pentru Surinam pe lista IBM, prin adăugarea sau scăderea diferențelor găsite din punctajele pentru Olanda în cadrul cercetării de la IBM⁸.

În general, studiile-reproducere au căpătat un caracter informativ, cuprinzând un număr mai mare de țări sau de grupuri etnice. Din păcate, problemele logistice de realizare a cercetării pe mai mult de două grupuri sunt greu accesibile pentru majoritatea cercetătorilor care își dau doctoratul în domeniu și care sunt autorii celor mai multe articole-reproducere. O excepție o constituie un proiect inițiat de Michael Hoppe de la University of North Carolina at Chapel Hill, SUA, la care s-au făcut referiri în Capitolul 4. Hoppe a obținut punctaje pe modulul studiului de valori pentru absolvenți ai Seminarului Salzburg, un institut sponsorizat de SUA în Austria, care invită la cursurile sale elitele (lideri politici, reprezentanți ai patronilor și lideri sindicali) din principalele țări europene. Michael Hoppe, fost cetățean german, și soția sa americană au participat anterior și ei la acest seminar. Proiectul a furnizat punctaje VSM pentru eșantioanele destul de corespondente din 19 țări, 18 dintre ele găsindu-se și pe lista IBM. El este cel mai amplu studiu-reproducere realizat până în prezent (vezi Hoppe, 1990).

Experiențele cu studiul-reproducere efectuat de Hoppe pot permite conceperea unei versiuni mai bune a „Modulului de studiu de valori” pentru a fi publicat. Pentru obiectivele sale VSM nu este un instrument ideal. Studiile de la IBM au fost realizate din considerente interne ale corporației și nu pentru a studia diferențele culturale. Numai după ce datele au fost achiziționate eu m-am decis să le folosesc ca o bază a unui studiu intercultural. Procesul poate fi denumit „arheologia studiului”: a face săpături pentru obținerea de informații într-o bază de date

existentă, fără posibilitatea adăugării unor întrebări care nu sunt cuprinse în chestionarul de la IBM. Întrebările folosite în acest chestionar sunt cele mai bune pentru a calcula cele patru dimensiuni (potrivit criteriilor statistice), dar nu și cele mai bune care ar fi putut să fie concepute dacă scopul original al exercițiului ar fi fost acela de a compara culturile. Michael Hoppe a folosit o versiune îmbunătățită a VSM pe care eu am dezvoltat-o în 1982. Pe lângă întrebările originale, această versiune conține un număr de subiecte preluate din alte surse (de exemplu de la colegul meu francez André Laurent) sau recent inventate. Noile întrebări, totuși, trebuie să fie în continuare validate și rezultatele lui Hoppe sunt primele care sunt suficient de ample pentru o astfel de validare.

Faptul că IBM are o cultură de corporație puternică nu înseamnă că datele de la IBM nu se pot folosi pentru a compara țările; eu am argumentat faptul că, dimpotrivă, acest lucru este posibil. El limitează, totuși, utilitatea chestionarului scris pentru a fi folosit în cadrul IBM pentru completări cu date despre alte populații. Așa cum s-a demonstrat în Capitolul 8, culturile organizaționale influențează simbolurile recunoscute de către membrii organizației: o parte a acestor simboluri îl reprezintă jargonul folosit în cadrul corporației, incluzând sensul emoțional al anumitor cuvinte. Pe măsură ce întrebările IBM au fost oferite și în afară, a devenit limpede că importanța de „a avea ocazii favorabile pentru specializare” și „de a avea rezultate bine determinate” de exemplu, reprezintă pentru oamenii din interiorul corporației IBM altceva decât pentru cei din afară. Aceste două elemente au fost din acest motiv omise deja din VMS așa cum s-a prezentat în „Consecințele culturii” deși ele au fost folosite la calcularea punctajelor pe dimensiuni pentru eșantioanele de la IBM. Compararea rezultatelor studiului de la IBM cu studiul Hoppe pentru 19 țări sugerează, de asemenea, și alte elemente care au o semnificație pentru salariații de la IBM dar nu și pentru ceilalți.

Întrebările ideale pentru un instrument de cercetare interculturală sunt acelea pentru care răspunsurile depind pe cât de mult posibil de naționalitate și pe cât de puțin posibil de orice altceva și care au aceeași semnificație pentru persoanele chestionate care se găsesc la o mare depărtare unele de altele: de la academicieni la semianalfabeți, de la politicieni la artiști, de la copii la vârstnici. Este greu de acceptat că asemenea întrebări există. Pe măsura acumulării datelor de la diverse studii-reproducere, eu voi încerca să selectez cele mai bune întrebări pentru un nou sistem VSM.

Concluzii

Până una alta, sfatul meu pentru cercetătorii prospectivi asupra diferențelor de cultura națională și etnică este de a dezvolta instrumentele lor proprii de studiu îndreptate către un anumit fel de oameni pe care doresc să-i supună analizei. Mult

mai interesant decât copierea care să folosească chestionare IBM, care pot foarte bine să nu se potrivească pentru alte populații, este să se compare structurile dimensionale obținute cu diferite instrumente pentru populații diferite, dar din aceleași țări. De exemplu, există un studiu de valori ale studenților din 10 țări asiatice și din zona Pacificului utilizând tehnica Rokeach la care s-a făcut referire în Capitolul 7, care a condus la cinci dimensiuni dintre care patru au fost corelate semnificativ fiecare cu câte una din cele patru dimensiuni IBM (Hofstede și Bond, 1984). Există rezultatele obținute cu studiul de valoare chinezesc pentru 23 de țări, descrise de asemenea în Capitolul 7, care reproduc trei dintre dimensiunile IBM și încă una în plus. O analiză similară se poate face asupra rezultatelor sistemelor de valoare europeană care până în prezent au fost publicate pentru 10 țări și care între timp se pare că a reunit 20 de țări (Stoezel, 1983; Harding și Phillips, 1986). După cunoștințele mele, nimeni nu a analizat încă datele acestui studiu pentru a fundamenta dimensiuni culturale.

De asemenea interesantă este și ceea ce s-ar putea numi o folosire „paradigmatică” a contextelor diferențelor culturale. În ultimii câțiva ani, autorii din câteva domenii: management, științe politice, comunicații, psihologie interculturală, economie de dezvoltare, sociologie organizațională și altele au adoptat conceptul de dimensiuni culturale folosind adeseori contextul prezentat în această carte. Ei folosesc acest model ca să clasifice și să explice influența culturii asupra obiectului lor particular de studiu. În acest mod, se poate demonstra că sunt fenomene dependente care altfel par să nu aibă nici o legătură. Putem să fim obișnuiți să considerăm realitatea socială într-un mod dar așa cum sună un vers din opera „Porgy and Bess” de Gershwin: „Nu este absolut necesar să fie așa”.

Note:

- ¹ Fizicienii cunosc „Principiul lui Heisenberg” care susține că o particulă se poate observa numai dacă este distrusă; în acest mod fizicianul cercetător este și el o parte a fenomenului studiat. În timp ce efectul Heisenberg este un caz particular în fizică, efectele cercetătorului în științe sociale sunt un fenomen universal.
- ² Traducere de GH din Lévi-Strauss și Erbion (1988, p.98-99).
- ³ Pentru o atestare a unui achizitor de date precedent vezi Roth (1965). De asemenea, în Deutscher (1973, p.134-146).
- ⁴ Acest „Modul de studiu de valori” este cuprins atât în ediția completă cartonată a volumului „Consecințele culturii” cât și în publicația selectivă apărută într-o broșură din 1984. În 1981 și 1982 au fost publicate de IRIC versiuni experimentale îmbunătățite (VSM 81 și VSM 82).
- ⁵ Ghidul de punctaj pentru „Modulul de studiu de valori” nu conține reguli pentru calculul punctajelor pe dimensiuni pentru un singur individ chestionat.
- ⁶ Manuscul 85-2 de Nico Bosland (vezi Bosland, 1985b), conține tabele obținute din datele IBM și arată cât de mult pot fi afectate punctajele unei țări pe fiecare dintre cele patru dimensiuni prin modificarea nivelului de educație al celor chestionați.

- ⁷ Mohamad G.A. Ashkanani, „A Cross-Cultural Perspective on Work-Related Values”. San Diego CA: Lucrare de doctorat nepublicată, School of Business and Management, US International University, 1984.
- ⁸ Rita Nanhekhan, teza de doctorat nepublicată, Free University of Amsterdam, 1990.

Glosar

Pentru termenii care nu sunt menționați în acest Glosar vezi Indexul pe subiecte.

Analiză factorială – Metodă din statistica matematică destinată să-l ajute pe cercetător la explicarea diversității într-un set de fenomene observate printr-un număr minim de factori de bază comuni.

Antropologie – Știința despre om în evoluția sa fizică, socială și culturală. În această carte noțiunea de „antropologie” reprezintă întotdeauna antropologia socială sau culturală care se ocupă cu studiul integrat al societăților umane, în special (deși nu numai) al acelor tradiționale sau preliterate.

Anxietate – Stare difuză de neliniște sau îngrijorare în privința a ceea ce se poate întâmpla.

Asimilator cultural – Mijloc de educație programată pentru dezvoltarea abilităților de comunicare interculturală.

Birocrație – Formă de organizare bazată pe reguli stricte și competențe corespunzătoare poziției în ierarhia organizațională.

Caracter național – Termen folosit în trecut pentru a descrie ceea ce în această carte se numește „cultură națională”. O limită a termenului „caracter” este aceea că el accentuează aspectele individuale în detrimentul sistemului social.

Colectivism – Opusul individualismului; formează împreună una dintre dimensiunile culturilor naționale. Colectivismul simbolizează o societate în care oamenii sunt încă de la naștere integrați în subgrupuri puternice, unite, care continuă să-i protejeze pe toată durata vieții, în schimbul unei loialități indiscutabile.

Corelație – Termen din statistica matematică exprimând gradul de variație comună a două seturi de numere. Coeficientul de corelație poate să varieze de la valoarea maximă 1 (coincidență perfectă) trecând prin valoarea 0 (nici o relație) până la valoarea minimă -1 (nepotrivire perfectă).

Cultură – (1) Instruirea sau rafinarea gândirii; civilizație. În această carte, această semnificație este denumită „cultură personală”. (2) Programarea colectivă a gândirii

care deosebește membrii unui grup sau ai unei categorii de oameni de membrii altui grup sau altei categorii. Această semnificație corespunde termenului de „cultură” în antropologie și se folosește peste tot în această carte.

Cultură națională – Programare colectivă a gândirii dobândită prin creșterea și maturizarea într-o anumită țară.

Cultură organizațională – Programare colectivă a gândirii care deosebește membrii unei organizații de membrii altor organizații.

Dimensiune – Aspect al unui fenomen care poate fi măsurat (exprimat printr-un număr).

Dinamism confucianist – Dimensiune a culturilor naționale găsită ca urmare a cercetării unor eșantioane de studenți folosind studiul de valoare chineză. În această carte s-a redefinit această dimensiune ca orientare pe termen lung în raport cu orientarea pe termen scurt (a se reține sub această expresie).

Distanță față de putere – Măsura în care membrii cu putere mai mică ai instituțiilor și organizațiilor dintr-o țară pretind și acceptă că puterea este inegal distribuită. Este una dintre dimensiunile culturilor naționale (de la mic la mare).

Eroi – Persoane vii sau decedate, reale sau imaginare, despre care se presupune că au caracteristici care se bucură de o înaltă apreciere într-o cultură și care servesc drept modele comportamentale.

Etnocentrism – Aplicarea standardelor proprii unei societăți, oamenilor care nu fac parte din societatea respectivă.

Evitare a incertitudinii – Gradul în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații nesigure sau necunoscute. Este una dintre dimensiunile culturilor naționale (de la slab la puternic).

Familie extinsă – Grup familial care cuprinde și rude de gradul doi și trei (sau mai mult), ca de exemplu bunici, unchi, mătuși și veri.

Familie nucleu – Grup familial în care sunt cuprinse numai rudele de gradul întâi (părinți și copii).

Feminitate – Opus al masculinității; formează împreună una dintre dimensiunile culturilor naționale. Feminitatea simbolizează o societate în care rolurile sociale ale sexelor se suprapun: atât bărbații cât și femeile se presupune că sunt modești, delicat și preocupați de calitatea vieții.

Fundamentalism – Credința că există un singur Adevăr și că acesta este în posesia grupului din care face parte o persoană anume; acest Adevăr este de obicei definit în detaliu.

Gestalt – Tot integrat care trebuie să fie studiat ca atare și care își pierde semnificația atunci când este împărțit în componente; de la cuvântul german care înseamnă „configurație”.

Indice de distanță față de putere (PDI) – Măsură a gradului distanței față de putere în cultura unei țări, bazată pe proiectul de cercetare de la firma IBM.

Indice de evitare a incertitudinii (UAI) – Măsură a gradului de evitare a incertitudinii în cultura unei țări, bazată pe proiectul de cercetare de la firma IBM.

Indice de individualism (IDV) – Măsură a gradului de individualism în cultura unei țări, bazată pe proiectul de cercetare de la firma IBM.

Indice de masculinitate (MAS) – Măsură a gradului de masculinitate în cultura unei țări, bazată pe proiectul de cercetare de la firma IBM.

Indice de orientare pe termen lung (LTO) – Măsură a gradului de orientare pe termen lung în cultura unei țări, bazată pe proiectul de cercetare al studiului de valoare chineză efectuat pe eșantioane de studenți.

Individualism – Opusul colectivismului; formează împreună una dintre dimensiunile culturilor naționale. Individualismul simbolizează o societate în care legăturile dintre indivizi sunt slabe: se așteaptă ca fiecare să-și poarte de grijă sieși și familiei apropiate.

Masculinitate – Opusul feminității; formează împreună una dintre dimensiunile culturilor naționale. Masculinitatea simbolizează o societate în care rolurile sociale ale sexelor sunt în mod evident distincte: se presupune că femeile sunt modeste, sensibile și preocupate de calitatea vieții; despre bărbați se presupune că sunt puternici, încrezuți și preocupați de succesul material.

Model dimensional – Set de dimensiuni folosite în combinație în scopul descrierii unui fenomen.

Motivație – Forța interioară care se presupune că acționează înăuntrul unui individ determinându-l să aibă un anumit comportament.

Obraz – În societățile collectiviste este o calitate atribuită cuiva care întrunește cerințele esențiale legate de poziția sa socială.

Organizarea matriceală – Structură a organizației în care o persoană poate să dea raportul asupra activității desfășurate la doi sau trei superiori: de exemplu, unul pentru sarcinile de serviciu și unul pentru aspectele profesionale sau alte aspecte economice.

Orientare pe termen lung – Termen opus aceluia de orientare pe termen scurt; acești termeni formează împreună o dimensiune a culturilor naționale numită inițial „dinamism confucianist”. Orientarea pe termen lung simbolizează stimularea virtuților orientate spre recompense viitoare, în special perseverența și cumpătarea.

Orientare pe termen scurt – Termen opus orientării pe termen lung; împreună acești termeni formează o dimensiune a culturilor naționale denumită inițial „dinamism confucianist”. Orientarea pe termen scurt simbolizează stimularea virtuților care au legătură cu prezentul și cu trecutul, în special respectul pentru tradiție, păstrarea „obrazului” și îndeplinirea obligațiilor sociale.

Paradigmă – Set de presupuneri comune, care domină un domeniu științific și care constrânge modul de gândire al savanților din acel domeniu.

Particularism – Mod de gândire predominant în societățile colectiviste, în care standardele după care trebuie să fie tratați indivizii depind de grupul din care aceștia fac parte.

Produs național brut (GNP) – Măsură ansamblului de bunuri și servicii produse de economia unei țări în timp de un an, inclusiv veniturile rezultate din investițiile valutare ale locuitorilor acelei țări, dar exclusiv veniturile rezultate din investițiile făcute în țara respectivă de cetățeni străini.

Relativism – Consimțirea de a considera teoriile și valorile altor persoane sau ale altor grupuri la fel de rezonabile ca și pe cele proprii.

Risc – Șansa ca o acțiune să aibă un rezultat nedorit dar cunoscut.

Ritualuri – Activități colective, inutile din punct de vedere tehnic pentru realizarea țelului dorit, dar care sunt considerate esențiale din punct de vedere social în cadrul unei culturi: din acest motiv ele sunt îndeplinite după propria voință.

Semnificație statistică – Termen care indică faptul că legătura dintre două mărimi este suficient de puternică pentru a exclude posibilitatea ca ea să fie datorată unei pure întâmplări. „Nivelul de semnificație”, de obicei 0,05, 0,01 sau 0,001, este riscul rămas pentru ca legătura să fie totuși accidentală.

Simboluri – Cuvinte, imagini, gesturi sau obiecte care poartă în ele o semnificație deosebită recunoscută ca atare numai de către cei care împărtășesc o anumită cultură.

Socializare – Dobândirea de valori și practici care aparțin unei culturi, prin participarea la cultura respectivă.

Subgrup – Grup compact care oferă protecție în schimbul loialității și care asigură membrilor săi un sens al identității.

Șoc cultural – Stare de suferință ca urmare a transferării unei persoane într-un mediu cultural nefamiliar. Ea poate fi însoțită de simptome fizice.

Tipologie – Set de modele ideale folosite pentru descrierea unui fenomen.

Universalism – Mod de gândire predominant în societățile individualiste, în care standardele după care trebuie să fie tratată o persoană sunt aceleași pentru toată lumea.

Validare – Verificarea concluziilor dintr-o parte a unei cercetări în raport cu date obținute din alte surse independente.

Valori – Aspirații cuprinzătoare de a prefera anumite tipuri de preocupări față de altele.

Xenofilie – Sentimentul că persoanele și lucrurile din străinătate trebuie să fie superioare.

Xenofobie – Sentimentul că persoanele străine sau lucrurile străine sunt periculoase.

Bibliografie

Anul trecut între paranteze se referă la prima ediție a lucrării.

- Adler, Nancy J. (1986) *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston MA: Kent Publishing Company.
- Albert, Rosita (1983) 'The intercultural sensitizer or culture assimilator: a cognitive approach' in *Handbook of Intercultural Training*, Vol. 2., D. Landis and R. Brislin (eds), Elmsford NY: Pergamon Press.
- Almond, Gabriel A. and Sidney Verba (1963) *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*, Princeton NJ: Princeton University Press.
- Andersson, L. and G. Hofstede (1984) *The Effectiveness of Expatriates – Report on a Feasibility Study*, Maastricht: IRIC.
- Baena, Duke de (1968) *The Dutch Puzzle* The Hague: Boucher.
- Baker, C. Richard (1976) 'An investigation of differences in values: accounting majors versus non-accounting majors', *The Accounting Review*, **51**, 4, 886-893.
- Bateson, Mary Catherine (1984) *With a Daughter's Eye*, New York: Pocket Books.
- Berg, Per-Olof (ed.) (1986) 'Organizational symbolism', Special issue of *Organization Studies*, 7, 2.
- Blake, Robert R. and Jane Srygley Mouton (1964) *The Managerial Grid*, Houston TX: Gulf Publishing Co.
- Bloom, Allan (1988) *The Closing of the American Mind*, London: Penguin Books [1987].
- Bosland, Nico (1985a) *The (Ab)use of the Values Survey Module as a Test of Individual Personality*. Working Paper 85-1, Maastricht: IRIC.
- Bosland, Nico (1985b) *An Evaluation of Replication Studies Using the Values Survey Module*, Working Paper 85-2, Maastricht: IRIC.
- Boulding, Elizabeth, S.A. Nuss, D.L. Carson and M.A. Greenstein (eds) (1976) *Handbook of International Data on Women*, Beverly Hills CA: Sage/Halstead Press.
- Bourdieu, Pierre (1980) *Le sens pratique*, Paris: Éditions de Minuit.

- Brislin, Richard W., Kenneth Cushner, Craig Cherrie and Mahealani Yong (1986) *Intercultural Interactions: A Practical Guide*, Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Broms, Henry and Henrik Gahmberg (1983) 'Communication to self in organizations and cultures', *Administrative Science Quarterly*, 28, 482-495.
- Brunsson, Nils (1985) *The Irrational Organization*, Chichester UK: Wiley.
- Campbell, Joseph (1988) *Myths to Live By*, New York: Bantam Books [1972].
- Carlzon, Jan (1987) *Moments of Truth*, Cambridge MA: Ballinger Publishing Company.
- Chenery, Hollis B. and Alan M. Strout (1966) 'Foreign assistance and economic development', *American Economic Review*, 56 4/1, 679-733.
- Cleverley, Graham (1971) *Managers and Magic*, London: Longman.
- Cohen, Peter (1973) *The Gospel According to the Harvard Business School: The Education of America's Managerial Elite*, Garden City NY: Doubleday.
- Crozier, Michel (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago IL: The University of Chicago Press.
- Crozier, Michel and Erhard Friedberg (1977) *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Paris: Éditions du Seuil.
- Cyert, Richard M. and James G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Deal, Terrence E. and Allan A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading MA: Addison-Wesley.
- de Tocqueville, Alexis (1956) *Democracy in America*, edited and abridged by Richard D. Heffner. New York: Mentor Books.
- Deutscher, Irwin (1973) *What We Say/What We Do: Sentiments and Acts*, Glenview IL: Scott, Foresman & Company.
- d'Iribarne, Philippe (1989) *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises traditions nationales*, Paris: Éditions du Seuil.
- Douglas, Mary (1966) *Purity and Danger*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Earley, P. Christopher (1989) 'Social loafing and collectivism: a comparison of the United States and the People's Republic of China', *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- Fayol, Henri (1970) *Administration industrielle et générale*, Paris: Dunod [1916].
- Fiedler, Fred E., Terence Mitchell and Harry C. Triandis (1971) 'The Culture Assimilator: an approach to cross-cultural training', *Journal of Applied Psychology*, 55, 95-102.
- Fisher, Glen (1988) *Mindsets: The Role of Culture and Perception in International Relations*, Yarmouth ME: Intercultural Press.

- Forss, Kim, Johan Carlsen, Egil Frøyland, Taimi Sitari and Knud Vilby (1988) *Evaluation of the Effectiveness of Technical Assistance Personnel Financed by the Nordic Countries*, Stockholm: Swedish International Development Authority.
- Freeman, Derek (1983) *Margaret Mead and Samoa: The Making and Unmaking of an Anthropological Myth*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Furnham, Adrian and Stephen Bochner (1986) *Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*, London: Methuen.
- Gambling, Trevor (1977) 'Magic, accounting and morale', *Accounting, Organizations and Society*, 2, 141-151.
- Gherardi, Silvia and Barry Turner (1987) *Real Men Don't Collect Soft Data*, Trento, Italy: Dipartimento di Politica Sociale, Università di Trento.
- Gray, Sid J. (1988) 'Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally', *Abacus*, 24, 1, 1-15.
- Gregory, Michael S., Anita Silvers and Diane Sutch (eds.) (1978) *Sociobiology and Human Nature*, San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Grunberg, Leon (1981) *Failed Multinational Ventures*, Lexington MA: Lexington Books.
- Hall, Edward T. (1976) *Beyond Culture*, Garden City NY: Doubleday Anchor Books.
- Harding, Stephen and David Phillips, with Michael Fogarty (1986) *Contrasting Values in Western Europe*, London: Macmillan.
- Harrison, Lawrence E. (1985) *Underdevelopment is a State of Mind*, Lanham MD: Madison Books.
- Hawes, Frank and Daniel J. Kealey (1979) *Canadians in Development: An Empirical Study of Adaptation and Effectiveness on Overseas Assignment*, Ottawa: Canadian International Development Agency.
- Herzberg, Frederick (1966) *Work and the Nature of Man*, Boston MA: World Publishing Co.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner and Barbara Bloch Snyderman (1959) *The Motivation to Work*, New York: John Wiley & Sons.
- Ho, David Yau-Fai (1976) 'On the concept of face', *American Journal of Sociology*, 81, 867-884.
- Hofstede, Geert (1968) *The Game of Budget Control: How to Live with Budgetary Standards and Yet be Motivated by Them*, London: Tavistock and Assen, Netherlands: Van Gorcum [1967].
- Hofstede, Geert (1975) 'Predicting managers' career success in an international setting: the validity of ratings by training staff versus training peers', *Management International Review*, 15, 43-50.
- Hofstede, Geert (1978) 'The poverty of management control philosophy', *Academy of Management Review*, 3, 450-461.

- Hofstede, Geert (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, Geert (1981) 'Management control of public and not-for-profit activities', *Accounting, Organizations and Society*, 6, 3, 193-221.
- Hofstede, Geert (1983) 'Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions', in *Explications in Cross-Cultural Psychology*, J.B. Deregowski, S. Dziurawiec and R.C. Annis (eds), Lisse Netherlands: Swets and Zeitlinger.
- Hofstede, Geert (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, abridged edition, Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, Geert (1986) 'Cultural differences in teaching and learning', *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 3, 301-320.
- Hofstede, Geert (1987a) 'The cultural context of accounting', in *Accounting and Culture*, Barry E. Cushing (ed.), American Accounting Association, pp. 1-11.
- Hofstede, Geert (1987b) *Dutch Culture's Consequences: Health, Law, and Economy*, Research Memorandum 87-037. Maastricht: Dept of Econ. and Bus. Admin., University of Limburg.
- Hofstede, Geert (1989) 'Organising for cultural diversity', *European Management Journal*, 7, 4, 390-397.
- Hofstede, Geert and Michael Harris Bond (1984) 'Hofstede's culture dimensions: an independent validation using Rokeach's Value Survey', *J. of Cross-Cultural Psychology*, 15, 4, 417-433.
- Hofstede, Geert and Michael Harris Bond (1988) 'The Confucius connection: from cultural roots to economic growth', *Organizational Dynamics*, 16, 4, 4-21.
- Hofstede, Geert and John F.A. Spangenberg (1987) 'Measuring individualism and collectivism at occupational and organizational levels', in *Growth and Progress in Cross-Cultural Psychology*, C. Kagitcibasi (ed.), Lisse Netherlands: Swets & Zeitlinger, 113-122.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise D. Ohayv and Geert Sanders (1990) 'Measuring organizational cultures', *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hoppe, Michael H. (1990) *A Comparative Study of Country Elites: International Differences in Work-related Values and Learning and their Implications for International Management Training and Development*. Ph. D. thesis, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Horovitz, Jacques Henri (1980) *Top Management Control in Europe*, London: Macmillan.
- Howard, Jane (1984) *Margaret Mead: A Life*, New York: Fawcett Crest.
- Hsu, Francis L.K. (1971) 'Psychological homeostasis and jen: conceptual tools for advancing psychological anthropology', *American Anthropologist*, 73, 23-44.

- Hume, David (1964) *The Philosophical Works*, vol. 3, p. 252, T.H. Green and T.H. Grose, eds. [1882]. Reprinted by Scientia Verlag, Aalen.
- Inkeles, Alex and Daniel J. Levinson (1969) 'National character: the study of modal personality and sociocultural systems', in *The Handbook of Social Psychology*, 2nd edn, vol. 4, G. Lindsey & E. Aronson (eds), Reading MA: Addison-Wesley [1954].
- Kahn, Herman (1979) *World Economic Development: 1979 and Beyond*, London: Croom Helm.
- Kelen, Betty (1983) *Confucius in Life and Legend*, Singapore: Graham Brash (Pte.) Ltd [1971].
- Khandwalla, Pradip N. (1985) 'Pioneering innovative management: an Indian excellence', *Organization Studies*, 6, 161-183.
- Kieser, Alfred and Herbert Kubicek (1983) *Organisation*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Kloos, Peter (1984) *Antropologie als wetenschap*, Muiderberg Netherlands: Coutinho.
- Kohn, Melvin L. (1969) *Class and Conformity: A Study in Values*, Homewood IL: Dorsey Press.
- Kraemer, Alfred J. (1978). 'Cultural aspects of intercultural training', in *International Congress of Applied Psychology*, Munich, August 1978.
- Kuhn, Thomas S. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd edn, Chicago IL: University of Chicago Press.
- Lammers, Cornelis J. (1988) 'Transience and persistence of ideal types in organization theory', *Research in the Sociology of Organizations*, 6, 203-224.
- Laurent, André (1981) 'Matrix organizations and Latin cultures', *International Studies of Management and Organization*, 10, 4, 101-114.
- Lawrence, Peter (1980) *Managers and Management in West Germany*, London: Croom Helm.
- Lévi-Strauss, Claude and Didier Eribon (1988) *De près et de loin*, Paris: Editions Odile Jacob.
- McClelland, David (1961) *The Achieving Society*, Princeton NJ: Van Nostrand.
- Machiavelli, Niccolò (1955) *The Ruler*, translated by Peter Rodd, Los Angeles CA: Gateway Editions Inc. [1517].
- March, James G. and Johan P. Olsen (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- Maslow, Abraham H. (1970) *Motivation and Personality*, 2nd edn, New York: Harper & Row.
- Mead, Margaret (1962) *Male and Female*, London: Penguin Books [1950].
- Merton, Robert K. (1968) *Social Theory and Social Structure*, enlarged edition. New York: Free Press.

- Metcalf, Henry C. and Lyndall Urwick (1940) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (1979) *The Structure of Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1989) *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, New York: Free Press.
- Morier, James J. (1923) *The Adventures of Hajji Baba of Ispahan*, edited with an introduction and notes by C.W. Stewart, London: Oxford University Press [1824].
- Mulder, Mauk (1976) 'Reduction of power differences in practice: the power distance reduction theory and its applications', in *European Contributions to Organization Theory*, G. Hofstede and M.S. Kassem (eds), pp. 79-94, Assen Netherlands: Van Gorcum.
- Mulder, Mauk (1977) *The Daily Power Game*, Leiden Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Negandhi, Anant R. and S. Benjamin Prasad (1971) *Comparative Management*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Ng, Sik Hung et al. (1982) 'Human values in nine countries', in *Diversity and Unity in Cross-Cultural Psychology*, R. Rath et al. (eds.), pp. 196-205. Lisse Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Orwell, George (1945) *Animal's Farm: A Fairy Story*, London: Secker & Warburg.
- Otaki, Midori, Mary Ellen Durrett, Phyllis Richards, Linda Nyquist and James W. Pennebaker (1986) 'Maternal and infant behaviour in Japan and America', *J. of Cross-Cultural Psychology*, 17, 3, 251-268.
- Ouchi, William G. (1980) 'Markets, Bureaucracies and Clans', *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Page, Martin (1972) *The Company Savage: Life in the Corporate Jungle*, London: Coronet.
- Page, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac and Daniel Descendre (1979) *L'emprise de l'organisation*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Peters, Thomas J. and Richard H. Waterman (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- Pondy, Louis R., Peter J. Frost, Gareth Morgan and Thomas C. Dandridge (eds.) (1983) *Organizational Symbolism*, Greenwich CT: JAI Press.
- Pugh, Derek S. and David J. Hickson (1976) *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I*, Westmead, Farnborough, Hants, UK: Saxon House.

- Pümpin, Cuno (1984) 'Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg', *GDI Impuls*, no. 2, pp. 19-30. Bern Switzerland: Gottlieb Duttweiler Institut.
- Pümpin, Cuno, J. M. Kobi and H.A. Wuthrich (1985) *La culture de l'entreprise: le profil stratégique qui conduit au succès*, Bern Switzerland: Banque Populaire Suisse.
- Renier, G.J. (1931) *The English: Are They Human?* London: Williams & Norgate.
- Rose, Reginald (1955) *Twelve Angry Men: A Play in Two Acts*, London: Samuel French.
- Roth, Julius A. (1965) 'Hired hand research', *The American Sociologist*, 1, 1, 190-6.
- Russell, Bertrand (1979) *An Outline of Philosophy*, London: Unwin Paperbacks [1927], pp. 23-24.
- Sadler, Philip J. and Geert Hofstede (1976) 'Leadership styles: preferences and perceptions of employees of an international company in different countries' *International Studies of Management and Organization*, 6, 3, 87-113.
- Schildhauer, Johannes (1985) *The Hansa: History and Culture*, Leipzig DDR: Edition Leipzig.
- Schmitter, Philippe C. (1981) 'Interest intermediation and regime governability in contemporary Western Europe and North America', in *Organizing Interest in Western Europe*, Suzanne Berger (ed.), Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Smircich, Linda (1983) 'Concepts of culture and organizational analysis', *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Soeters, Joseph and Hein Schreuder (1986) 'Nationale en organisatieculturen in accountantskantoren', *Sociologische Gids*, 33, 2, 100-121.
- Stoetzel, Jean (1983) *Les valeurs du temps présent*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Stroebe, Wolfgang (1976) 'Is social psychology really that complicated? A review of Martin Irle's Lehrbuch der Sozialpsychologie', *European Journal of Social Psychology*, 6, 4, 509-511.
- The Chinese Culture Connection (a team of 24 researchers) (1987) 'China and the search for culture-free dimensions of culture', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 2, 143-164.
- Theroux, Paul (1988) *Riding the Iron Rooster: By Train to China*, Hamish Hamilton.
- Todd, Emmanuel (1983) *La troisième planète: Structures idéologiques*, Paris: Editions du Seuil. English translation: *Ideology: Family Structures and Social Systems*, 1985.

- Triandis, Harry C. (1972) *The Analysis of Subjective Culture*, New York: Wiley-Interscience.
- Triandis, Harry C. (1973) 'Culture training, cognitive complexity and interpersonal attitudes', in *Readings in Intercultural Communication*, D.S. Hoopes (ed.), pp. 55-68, Pittsburgh PA: Regional Council for International Education.
- Tung, Rosalie L. (1982) 'Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals', *California Management Review*, 25, 1, 57-71.
- Tylor, Edward B. (1924) *Primitive Culture*, Gloucester MA: Smith [1871].
- Vroom, Cas W. (1981) *Indonesia and the West: An Essay on Cultural Differences in Organization and Management*, Jakarta: Catholic University.
- Webber, Ross A. (ed) (1969) *Culture and Management*, Homewood IL: Irwin.
- Weber, Max (1970) *Essays in Sociology*, H.H. Gerth and C.W. Millis (eds), London: Routledge & Kegan Paul [1948].
- Weber, Max (1976) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, London: George Allen & Unwin [1930].
- Westerlund, Gunnar and Sven-Erik Sjöstrand (1975) *Organizational Myths*, London: Harper & Row.
- Williamson, Oliver E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Wilson, Edward O. (1975) *Sociobiology: The New Synthesis*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Witte, Eberhard (1973) *Organization für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell*, Göttingen FRG: Verlag Otto Schwarz & Co..
- Witte, Eberhard (1977) 'Power and innovation: a two-center theory', *International Studies of Management and Organization*, 7, 1, 47-70.
- World Development Report*, 1984. Oxford: Oxford University Press.
- World Development Report*, 1989. Oxford: Oxford University Press.

Sci

Page, M

Corone

Pagès, Max, M

L'emprise de l'organ.

Peters, Thomas J. and F

Lessons from America's

Pondy, Louis R., Peter J. F

(1983) *Organizational Symbo*

Pugh, Derek S. and David J

Context: The Aston Program

House.

grupul drago print

GRAFIA FED Calea Rahovei 147,
București; Tel.: 335.93.18; Fax: 337.33.77

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



2

Profesorul Geert Hofstede este unul dintre cei mai cunoscuți specialiști în management din lume. După ce a fost director în cadrul IBM din Europa – calitate în care a efectuat o investigație de amploare asupra a 40.000 persoane – a devenit profesor la Universitatea din Amsterdam, SUA și Asia. Principala sa contribuție este în domeniul abordării multidimensionale a managementului și a culturii organizării, colectivism, masculinitate, femininitate, distanța ierarhică, puterea etc., care a marcat o mutație profundă în abordările manageriale teoretice și pragmatice la nivel național și internațional.

Lucrări principale

- Culture's Consequences: International Difference in Work Values*, Beverly Hills, California, 1980.
- Page, J. *Differences culturelles dans le management*, Collection Organisation, Paris, 1987.
- Pagès, Max. *L'emprise de l'organisation*, McGraw-Hill, Berkshire, 1991.
- Peters, Thomas J. and Waterman, Jr. *Lessons from America's Great Companies*, Boston, 1982.
- Pondy, Louis R., Peter J. D'Amboise and Richard A. Swaidan (1983) *Organizational Systems and Processes*, Boston, 1983.
- Pugh, Derek S. and David A. Stassen (1983) *Context: The Aston Program*, London, 1983.

PREȚ 10 000